

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم التسلسلي: .....

رقم التسجيل: .....

عنوان الأطروحة :

دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تنمية العلاقات الإنسانية  
داخل التنظيم الإداري  
(دراسة ميدانية بمقر ولاية ورقلة)

أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علم اجتماع

تخصص علم اجتماع الإدارة والعمل

إشراف الأستاذ الدكتور :

- عبد الرحمان برقوق

إعداد الطالب :

- مصطفى محجوبي

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة	الجامعة
الطاهر إبراهيمي	أستاذ	رئيسا	بسكرة
عبد الرحمان برقوق	أستاذ	مشرفا ومقررا	بسكرة
الهاشمي مقراني	أستاذ	عضوا مناقشا	الجزائر - 3-
عبيدة سبطي	أستاذ محاضر أ	عضوا مناقشا	بسكرة
مولود سعادة	أستاذ محاضر أ	عضوا مناقشا	باتنة

السنة الجامعية: 2016/2015

## شكر

الحمد والشكر والمنة لله تعالى أولاً وأخيراً على نعمة التوفيق،

وسداد الخطى في الطريق .

ثم الشكر الجزيل لمن قدم يد العون بأسلوب أو بأخر وأخص

بالذكر المشرف الأستاذ الدكتور عبد الرحمان برقوق، على

إهتمامه وتوجيهاته، وموظفو إدارتي ولاية ورقلة، وأخص بالذكر

الأستاذ الداوي بلقاسم عل سخائه في تقديم المعلومات والوثائق .

— مصطفى محجوبي

## فهرس الدراسة

01.....	فهرس الدراسة
07.....	فهرس الجداول
08.....	فهرس الأشكال
09.....	مقدمة

### الفصل الأول: حول موضوع الدراسة

13.....	1-الإشكالية
17.....	2-أسباب اختيار الموضوع
18.....	3-أهمية الدراسة
19.....	4-أهداف الدراسة
20.....	5- تحديد مفاهيم الدراسة
27.....	6-الدراسات السابقة

### الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي من منظور سوسيولوجي

36.....	1 - مفهوم الاتصال التنظيمي
38.....	1-1- تعريف الاتصال
41.....	1-2- خصائص الاتصال التنظيمي

43.....	3-1 عناصر الاتصال التنظيمي
50.....	4-1 أهداف وأهمية الإتصال التنظيمي
<b>53.....</b>	<b>2- عمليات الاتصال التنظيمي</b>
53.....	1-2 أنواع الاتصال التنظيمي
58.....	2-2 وظائف الاتصال التنظيمي
61.....	3-2 نماذج الاتصال التنظيمي
70.....	4-2 فعالية الاتصال التنظيمي
71.....	5-2 معوقات الاتصال التنظيمي
<b>75.....</b>	<b>الاتصال التنظيمي في نظريات التنظيم</b>
75.....	5-2 المدرسة الكلاسيكية
77.....	6-2 المدرسة السلوكية
78.....	7-2 مدرسة النظم
79.....	8-2 المدارس الحديثة
 <b><u>الفصل الثالث: تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في الإدارة</u></b>	
86.....	1- تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في المجتمع
86.....	1-1 مفهوم تكنولوجيا الاتصال والمعلومات والمفاهيم ذات الصلة
89.....	2-1 خصائص تكنولوجيا الاتصال الحديثة
92.....	2-1 نشأة وتطور وسائل الاتصال والمعلومات
98.....	4-1 تأثير وسائل الاتصال الحديثة على الفرد والمجتمع

## **2- الإدارة و تكنولوجيا الاتصال والمعلومات ..... 104**

104..... 1-2 أشكال التكنولوجيا في الإدارة

107..... 2-2 تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة

114..... 2-3 أثار إستخدام تكنولوجيا المعلومات في الإدارة

119..... 3- تكنولوجيا الإنصال والمعلومات في الإدارة الجزائرية

119..... 1-3 التطور التاريخي للإدارة الجزائرية

125..... 2-3 وضعية تكنولوجيا الإتصال في الجزائر

131..... 3-3 الجهود الجزائرية في مجال تعميم استخدام تكنولوجيا الاتصال في الإدارة

## **الفصل الرابع: العلاقات الإنسانية في التنظيم الإداري**

136..... 1- ماهية العلاقات الإنسانية

136..... 1-1 الفرق بين العلاقات الإنسانية والمفاهيم ذات الصلة

139..... 2-1 أسباب ظهور العلاقات الإنسانية

141..... 3-1 أسس تطبيق العلاقات الإنسانية

148..... 2- العلاقات الإنسانية في الإدارة

148..... 1-2 أهمية العلاقات الإنسانية في التنظيم الإداري

150..... 2-2 أهداف العلاقات الإنسانية

152..... 3-2 مظاهر العلاقات الإنسانية

155..... 4-2 العوامل المؤثرة في العلاقات الإنسانية

160..... 3- نظريات العلاقات الإنسانية

- 160..... 3-1 العلاقات الإنسانية في الإسلام
- 161..... 3-2 العلاقات الإنسانية قبل تجارب هاوثورن
- 165..... 3-3 مدرسة العلاقات الإنسانية
- 169..... 3-4 العلاقات الإنسانية في النظريات الحديثة

### الفصل الخامس: الجماعة في الإدارة

- 174..... 1- مفهوم الجماعة، أهميتها وأنواعها
- 174..... 1-1 تعريف الجماعة
- 175..... 1-2 خصائص الجماعات
- 177..... 2-4 أنواع الجماعات
- 182..... 2- دينامية الجماعات في التنظيم الإداري
- 182..... 1-2 وظائف الجماعات
- 184..... 2-2 دوافع تكوين الجماعات
- 186..... 2-3 . مراحل تكوين الجماعات
- 189..... 3- العلاقات في الجماعات
- 189..... 1-3 الإتصال في الجماعات
- 191..... 2-3 مشكلات الجماعات تطوير جماعات العمل
- 196..... 3-3 النظريات المفسرة للجماعات

## الفصل السادس: منهجية الدراسة

- 1- منهج الدراسة ..... 210
- 2- أدوات جمع البيانات ..... 212
- 3- مجالات الدراسة ..... 216
- 4- الأساليب الإحصائية ..... 226

## الفصل السابع: عرض بيانات ونتائج الدراسة

- عرض وتحليل بيانات الدراسة ..... 228
- عرض بيانات المحور الأول..... 229
- عرض بيانات المحور الثاني ..... 244
- عرض بيانات المحور الثالث ..... 255
- عرض بيانات المحور الرابع ..... 263
- عرض بيانات المحور الخامس ..... 285
- نتائج الدراسة..... 290
- الإجابة على التساؤل الفرعي الأول..... 290
- الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني..... 290
- الإجابة على التساؤل الفرعي الثالث..... 291

الإجابة على التساؤل الفرعي الرابع.....	292
النتيجة العامة للدراسة.....	293
الإقتراحات والتوصيات.....	294
خاتمة.....	296
قائمة المراجع .....	298

الملاحق

الملخص



## فهرس الجداول

<b><u>71</u></b>	أهم نماذج الإتصال	<b><u>01</u></b>
<b><u>127</u></b>	يوضح عدد مستعملي الأنترنت في الجزائر للفترو الممتدة بين 2000 – 2012	<b><u>02</u></b>
<b><u>127</u></b>	تطور خدمات ووسائل الأنترنت في الجزائر بين عامي 2008 - 2012	<b><u>03</u></b>
<b><u>225</u></b>	توزيع الموظفين على مصالح المديرية	<b><u>04</u></b>
<b><u>229</u></b>	توزيع أفراد العينة حسب السن	<b><u>05</u></b>
<b><u>231</u></b>	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	<b><u>06</u></b>
<b><u>232</u></b>	توزيع أفراد العينة حسب الصفة المهنية	<b><u>07</u></b>
<b><u>233</u></b>	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	<b><u>08</u></b>
<b><u>234</u></b>	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	<b><u>09</u></b>
<b><u>236</u></b>	إجابات أفراد العينة حول استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل	<b><u>10</u></b>
<b><u>237</u></b>	إجابات أفراد العينة حول الإتصال بالزملاء عن طريق تكنولوجيا الإتصال	<b><u>11</u></b>
<b><u>238</u></b>	إجابات أفراد العينة حول المواضيع المطروحة أثناء الإتصال بالزملاء	<b><u>12</u></b>
<b><u>239</u></b>	أجابات أفراد العينة حول مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين العلاقات بين الزملاء	<b><u>13</u></b>
<b><u>240</u></b>	إجابات أفراد العينة حول مساهمة تكنولوجيا الإتصال في علاقات جديدة بين الموظفين	<b><u>14</u></b>
<b><u>241</u></b>	إجابات أفراد العينة حول وجهة إتصال الموظفين في المديرية	<b><u>15</u></b>

<b><u>242</u></b>	إجابات أفراد العينة حول استخدام تكنولوجيا الإتصال الشعور بالانتماء	<b><u>16</u></b>
<b><u>243</u></b>	إجابات أفراد العينة حول استخدام تكنولوجيا الإتصال وتغير شكل التواصل بين الموظفين	<b><u>17</u></b>
<b><u>244</u></b>	إجابات أفراد العينة حول استخدام تكنولوجيا الإتصال وتحسين العلاقات بين الموظفين	<b><u>18</u></b>
<b><u>245</u></b>	إجابات أفراد العينة حول نوعية العلاقات الإجتماعية في ظل تكنولوجيا المعلومات والإتصالات	<b><u>19</u></b>
<b><u>246</u></b>	إجابات أفراد العينة حول دور تكنولوجيا المعلومات في توزيع المهام بين العاملين	<b><u>20</u></b>
<b><u>247</u></b>	إجابات أفراد العينة حول استخدام تكنولوجيا الإتصال لإستشارة الزملاء	<b><u>21</u></b>
<b><u>250</u></b>	إجابات أفراد العينة حول تلقي الموظفين الإستشارات من الزملاء بواسطة تكنولوجيا المعلومات	<b><u>22</u></b>
<b><u>251</u></b>	إجابات أفراد العينة حول إستفادتهم من خبرات زملائهم في مجال تكنولوجيا المعلومات	<b><u>23</u></b>
<b><u>252</u></b>	إستجابات أفراد العينة حول وضعهم لخياراتهم تحت تصرف زملائهم فيما يخص تكنولوجيا الإتصال والمعلومات	<b><u>24</u></b>
<b><u>254</u></b>	إجابات أفراد العينة حول مساعدة الموظفين لزملائهم أثناء العمل بواسطة تكنولوجيا الإتصال والمعلومات	<b><u>25</u></b>
<b><u>255</u></b>	إجابات أفراد العينة حول مساعدة الموظفين لزملائهم في إنجاز المهام بإستخدام تكنولوجيا الإتصال والمعلومات	<b><u>26</u></b>
<b><u>256</u></b>	إجابات أفراد العينة حول العمل الجماعي بواسطة تكنولوجيا الإتصال والمعلومات	<b><u>27</u></b>
<b><u>258</u></b>	إجابات أفراد العينة حول طرق وأشكال العمل الجماعي في ظل تكنولوجيا المعلومات	<b><u>28</u></b>
<b><u>259</u></b>	إجابات أفراد العينة حول إكتشاف المشكلات أثناء العمل بواسطة تكنولوجيا الإتصال	<b><u>29</u></b>

<b><u>260</u></b>	إجابات أفراد العينة حول مساعدة تكنولوجيا المعلومات على إيجاد الحلول لمشكلات العمل	<b><u>30</u></b>
<b><u>261</u></b>	إجابات أفراد العينة حول آراء الموظفين في التعاون بين زملائهم في المديرية	<b><u>31</u></b>
<b><u>263</u></b>	أجابات أفراد العينة حول: كفاية وسائل وتكنولوجيا المعلومات والاتصال لأداء مهام العمل	<b><u>32</u></b>
<b><u>264</u></b>	إجابات أفراد العينة حول: إستجابة وسائل العمل لأداء المهام	<b><u>33</u></b>
<b><u>265</u></b>	شعور الموظفين بالراحة أثناء العمل بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصال	<b><u>34</u></b>
<b><u>266</u></b>	إجابات أفراد العينة حول: تخفيف ظغوط العمل أثناء إستخدام تكنولوجيا الإتصال في العمل	<b><u>35</u></b>
<b><u>267</u></b>	إجابات أفراد العينة حول: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في توضيح مهام العمل	<b><u>36</u></b>
<b><u>269</u></b>	يوضح إجابات أفراد العينة حول: مساهمة تكنولوجيا الإتصال في تعزيز الشعور بالأهمية في محيط العمل	<b><u>37</u></b>
<b><u>270</u></b>	إجابات أفراد العينة حول: مساهمة تكنولوجيا الإتصال في زيادة حرية الموظفين في أداء مهام العمل	<b><u>38</u></b>
<b><u>271</u></b>	إجابات أفراد العينة حول: مساهمة تكنولوجيا المعلومات من التخفيف من رقابة المشرفين على الموظفين	<b><u>39</u></b>
<b><u>272</u></b>	إجابات أفراد العينة حول: تفهم المشرفين لظروف مرؤوسيههم في ما يخص العمل بتكنولوجيا الإتصال والمعلومات	<b><u>40</u></b>
<b><u>273</u></b>	إجابات أفراد العينة حول: تفهم الموظفين للنقص في تجهيزات تكنولوجيا المعلومات.	<b><u>41</u></b>
<b><u>274</u></b>	إجابات أفراد العينة حول: تقديم المشرفين نصائح حول كيفية إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	<b><u>42</u></b>
<b><u>275</u></b>	إجابات أفراد العينة حول: تقديم المشرفين نصائح للموظفين للمحافظة على التجهيزات.	<b><u>43</u></b>
<b><u>276</u></b>	إجابات أفراد العينة حول: تقليل تكنولوجيا المعلومات للصراع بين الموظفين	<b><u>44</u></b>

<b><u>278</u></b>	إجابات أفراد العينة حول: دفع تكنولوجيا المعلومات لتسخير إمكانيات الموظفين في العمل	<b><u>45</u></b>
<b><u>279</u></b>	إجابات أفراد العينة حول: مساهمة تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تحقيق طموحات الموظفين	<b><u>46</u></b>
<b><u>280</u></b>	إجابات أفراد العينة حول: مساهمة تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تحفيز الموظفين على العمل	<b><u>47</u></b>
<b><u>281</u></b>	إجابات أفراد العينة حول: مساهمة تكنولوجيا المعلومات والإتصال في الرفع من قدرات الموظفين	<b><u>48</u></b>
<b><u>282</u></b>	إجابات أفراد العينة حول: تسهيل تكنولوجيا الإتصال لوصول تطلعات الموظفين للإدارة	<b><u>49</u></b>
<b><u>283</u></b>	إجابات أفراد العينة حول: مساهمة تكنولوجيا الإتصال في وصول إقتراحاتهم للإدارة	<b><u>50</u></b>
<b><u>284</u></b>	إجابات أفراد العينة حول: تلقي الموظفين للتدريب على إستعمال تكنولوجيا الإتصال والمعلومات.	<b><u>51</u></b>
<b><u>285</u></b>	إجابات أفراد العينة حول: مساهمة التدريب في زيادة مهارات المبرمجين في إستخدام تكنولوجيا المعلومات	<b><u>52</u></b>
<b><u>286</u></b>	يوضح إجابات أفراد العينة حول: مساهمة التدريب على إستخدام تكنولوجيا المعلومات في الرفع من معنويات الموظفين	<b><u>53</u></b>
<b><u>287</u></b>	إجابات أفراد العينة حول: مساهمة تكنولوجيا المعلومات والإتصال في ولائهم لعملهم	<b><u>54</u></b>
<b><u>288</u></b>	إجابات أفراد العينة حول: مساهمة تكنولوجيا الإتصال والمعلومات في إلتزامهم بالعمل	<b><u>55</u></b>
<b><u>289</u></b>	إجابات أفراد العينة حول: مساهمة تكنولوجيا الإتصال والمعلومات في إستقرارهم في العمل	<b><u>56</u></b>

## فهرس الأشكال

<b><u>65</u></b>	النموذج العام للإتصال	<b><u>01</u></b>
<b><u>66</u></b>	نموذج شانون للإتصال	<b><u>02</u></b>
<b><u>71</u></b>	نموذج أسجود للإتصال	<b><u>03</u></b>
<b><u>98</u></b>	ثورات الإعلام والاتصال الخمس المتعاقبة	<b><u>04</u></b>

مقدمة

## مقدمة

عرف العالم منذ النصف الثاني من القرن العشرين تطورا هائلا وغير مسبوق في كافة فروع المعرفة والعلم والتكنولوجيا، وأخذت الأمم تجتهد في إنشاء مراكز البحث والتطوير، من أجل الوصول إلى مزيد من الإكتشافات والإختراعات التي من شأنها راحة ورفاهية الحياة الإنسانية ورخاء العيش البشري.

وقد أعتبرت تكنولوجيا الإتصال كأحد أهم وأبرز الإختراعات في هذا العصر حتى سمي بإسمها، فميدان تكنولوجيا الاتصال والمعلومات من أكثر الميادين تسارعا في التطور، بل انه كان الجانب الأهم والأكثر إثارة من بين جوانب الثورة التكنولوجية جميعها، واهم ما تحقق في هذا التطور هو تقزم المسافات وإختصار الأزمنة حتى تحولت الكرة الأرضية المترامية الأطراف إلى قرية كونية صغيرة يمكن لسكانها التواصل كما لو كانوا تحت سقف واحد. وتحقق هذا الأمر عن طريق ربط وسائل الإتصال مع الوسائل الالكترونية الحديثة وخلق نظام اتصالي مبني على ترابط هذه الوسائل، الأمر الذي أطلق ما يسمى اليوم بثورة إتصالية ومعلوماتية أبرزت إمكانيات هائلة استندت إلى إمكانيات تواصل عالية المستوى بين الأفراد والهيئات، وسرعة غير مسبوقة في إيصال الرسائل الإعلامية والمعلوماتية إلى أي مكان في العالم.

أدى التطور الكبير في تكنولوجيا الإتصال والمعلومات بكثير من المتخصصين لدمجها في مجالات تخصصهم من أجل الإستفادة من مزاياها في تطوير هذه المجالات فظهر مصطلح مجتمع المعلومات، الذي يقضي بكون تكنولوجيا المعلومات هي المحرك الأساس لمختلف قطاعاته كالتعليم والصحة والإعلام والخدمات والإدارة.

وهذه الأخيرة التي يمكن القول بأنها تعد من أفضل المجالات إستخداما لتكنولوجيات الإتصال والمعلومات، ومن أفضل المجالات إستفادة منها، مما أدى لميلاد مصطلح الإدارة الإلكترونية، الذي يعني إستخدام تكنولوجيا المعلومات في شتى أنواع ووظائف الإدارة سواء كانت إدارة عامة أو خاصة، بحيث أصبحت الإدارة تعتمد على تطبيق تكنولوجيا المعلومات في أداء المهام التي كانت تؤدي في السابق عن طريق الأفراد. فقد أصبح تشغيل المكاتب عن طريق البريد الإلكتروني والصوتي وأصبحت الإجتماعات والمؤتمرات تعقد عن بعد، وفي مجال السكرتارية وحفظ البيانات ساهمت تكنولوجيا الجديدة في تخفيض تكلفة الإتصال وجمع البيانات وإختصار الجهد والوقت كما تستخدم للحصول على المعلومات اللازمة للإدارة، وذلك بغرض سرعة إنجاز المهام و زيادة مستوى الفعالية ورفع مستوى الخدمات.

لقد أحدث هذا الإنتشار الواسع والسريع لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات تغيرا جذريا في مفهوم العمل الإداري و في تطبيقاته، وهو ما دفع بالباحثين والمتخصصين للبحث في هذه التغيرات وأثارها على الجوانب الفنية والتنظيمية والإنسانية للعمل الإداري.

وفي هذا السياق تأتي هذه الدراسة الموسومة ب " دور تكنولوجيا الإتصال في تنمية العلاقات الإنسانية داخل التنظيم الإداري " التي تتناول التغير الذي أحدثه إدخال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في العمل الإداري على التفاعل الإجتماعي والعلاقات الإنسانية بين الموظفين الإداريين.

تتألف الدراسة بشقيها النظري والميداني من سبعة فصول، حيث يتناول الفصل الأول تحت عنوان " حول موضوع الدراسة " إشكالية الدراسة وأهم أسباب إختيار موضوعها، و كذا أهم المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالبحث، وبعض الدراسات السابقة والمثابة التي لها علاقة بمتغيرات البحث



أما الفصل الثاني فقد جاء بعنوان " سوسيولوجيا الإتصال الإداري وتناول مفاهيم الإتصال والمفاهيم المرتبطة به وأهم عمليات الإتصال الإداري إنتهاء بسرد أهم المداخل النظرية لدراسة الإتصال التنظيمي.

وقد جاء الفصل الثالث تحت عنوان " تكنولوجيا المعلومات والإتصال في الإدارة " وقد تطرق لحيثيات تكنولوجيا المعلومات والإتصال في المجتمع الإنساني، ثم تناول أشكال وتطبيقات هذه التكنولوجيا في العمل الإداري وأهم أثارها ثم تطرق لواقع تواجد تكنولوجيا المعلومات في المجتمع والإدارة الجزائريين.

أما الفصل الرابع فقد خصص لموضوع العلاقات الإنسانية في التنظيم الإداري حيث تناول أهم المفاهيم المشابهة للعلاقات الإنسانية و تطرق لأهم عناصرها وأبرز العوامل المؤثرة فيها و أنتهي بعرض نظريات العلاقات الإنسانية

فيما جاء الفصل الخامس بعنوان " الجماعات والتفاعل الإنساني في الإدارة " وقد خصص لمفهوم الجماعات ديناميتها في التنظيم الإداري و علاقتها بعملية الإتصال وأهم النظريات المتعلقة بتكوين الجماعات وتفاعل الأفراد فيها.

أما الفصل السادس فقد إحتوى الإجراءات المنهجية للدراسة من منهج وأدوات جمع البيانات وأساليب إحصائها وتحليلها كما تناول المجالات الزمكانية والبشرية للدراسة

الفصل السابع وقد تم فيه عرض وتحليل بيانات الدراسة وإستخلاص أهم النتائج والإجابة على التساؤلات التي إنطلقت منها الدراسة.

# الفصل الأول: حول موضوع الدراسة

1- الإشكالية

2- أسباب اختيار الموضوع

3- أهمية الدراسة

4- أهداف الدراسة

5- المفاهيم الأساسية للدراسة

6- الدراسات السابقة

### 1- الإشكالية:

يكتسي الاتصال أهمية بالغة في جميع المجالات لاسيما في مجال الإدارة، إذ يعتبر العملية التي يقوم الموظفون عن طريقها بنقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين، بصورة تحقق الأهداف المنشودة في الإدارة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي، فهو بمثابة الأعصاب التي تربط أجزاء البناء أو الهيكل التنظيمي لأي إدارة بطريقة ديناميكية، فمن غير الممكن وجود إدارة دون وجود عملية اتصال تحدث بين أعضائها أو أقسامها، تجعل منها وحدة متكاملة النشاط والمهام، الأمر الذي جعله محل إهتمام من طرف القائمين على الإدارة، لدى يركز الإداريون على تطوير أساليب الإتصال، وتحديث أنظمتهم وإدخال آخر ما توصلت إليه تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة، التي أصبحت بفضلها العمليات الإدارية كالتخطيط والرقابة أكثر سهولة و أصبحت المعلومات والبيانات أكثر سرعة في الوصول، وأكثر حجم في التدفق وأكثر سهولة في التخزين والإسترجاع، مما سهل على الإداريين في جميع المستويات عمليات تلقي التقارير وإصدار القرارات، دون اللجوء إلى التنقل بين المكاتب والأقسام، كما لعبت تكنولوجيا الإتصال والمعلومات دورا كبيرا في تطوير العمليات الإنتاجية والخدمية.

إن إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة جاء تماشيا مع عصر شهد فيه العالم تقدما كبيرا في نظام الاتصال والمعلومات، وباتت فيه المعلومات من أهم أشكال ومصادر القوة في الإدارة، وعاملا مؤثرا على جميع الأنشطة التي يقوم بها الموظفون والتنظيمات الإدارية، وبهذا أصبحت فعالية الإدارة تقاس بمدى إمتلاكها للمعلومة الصحيحة وكذا بمدى سرعة تخزين وإسترجاع هذه المعلومات، فأصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على إختلافها

كالحاسبات الآلية والبرامج والأجهزة المتعلقة بها وشبكات الربط الداخلية والخارجية ووسائل الاتصال كالهاتف والفاكس من أهم معايير تصنيف المنظمات والإدارات من حيث التقدم والتطور ومن حيث الاستخدام، ومن حيث إمتلاك كمية الوسائل ونوعيتها، وكذا خبرة الموارد البشرية التي تسير هذه الوسائل التكنولوجية.

ومن منظور آخر فإن تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بعد إنتشارها في جميع قطاعات المجتمع بما في ذلك الإدارة أضحت وجها من أوجه العولمة، بحيث أصبحت المنظمات الإدارية والدول والحكومات تتطلع إلى الاندماج في النظام العالمي الجديد عن طريق هذه الوسائل التي تتيح للأشخاص والتنظيمات والإدارات الاتصال بجميع أنحاء العالم وفي كل الأوقات، كما تتيح الإستفادة من المعلومات الحديثة في أقصر وقت وبأقل التكاليف .

إن قيام الموظفين الإداريين بالأنشطة والعمليات والمهام الإدارية اليومية الموكلة إليهم داخل التنظيم الإداري بإستخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات الحديثة يتم في غالب الأحيان عن بعد و دون اللقاء المباشر بينهم مما يقلل من حجم الاتصال المباشر المتبادل بين موظفي الإدارة الواحدة، على الرغم من أهميته البالغة في التنظيم الإداري.

إذ يؤدي الإتصال المباشر عدة وظائف أهمها تشكيل العلاقات الإنسانية بين الموظفين بإختلاف مهامهم ومستوياتهم الإدارية.

تتطوي العلاقات الإنسانية على خلق جو من الثقة و الإحترام المتبادل بين المرؤوسين وإدارتهم سعيا وراء تحقيق الأهداف الخاصة بالإدارة وبكفاءة عالية وفاعلية مؤكدة، وتهدف العلاقات الإنسانية إلى إشباع الحاجات النفسية و

الاجتماعية الأساسية، وهي حاجات يشترك فيها كل موظف أيا كان موقعه داخل التنظيم، فهو يحتاج من عمله إلى الشعور بالأمان و الإطمئنان والإحساس بأهمية دوره في الإدارة ، وتوفر باب النصح والتوجيه، كما أنه بحاجة للشعور بالارتياح تجاه العمل الذي يقوم به، مع إلمامه باختصاصه وواجباته في التنظيم الإداري الذي يعمل في إطاره.

كذلك فإن الموظف بحاجة إلى الشعور بالانتماء إلى فريق العمل الذي يعمل معه حيث تركز الإتجاهات الإدارية الحديثة على أن علاقة العامل أو الموظف بزملائه و رؤسائه في العمل تعتبر من العوامل الأساسية التي تؤثر في أدائه وسلوكه.

وهذا يعني أن الإحساس بالود والثقة و الإحترام المتبادلين معهم يحفزهم ويدفعهم إلى الرفع من مستوى أدائه، كذلك فإن العلاقات الإنسانية تركز على ضرورة توضيح الهدف الأساسي من العمل بالنسبة للفرد حتى يؤدي ذلك إلى خلق الحماس لديه والإقبال على العمل.

وباعتبار الاتصال هو عصب العملية الإدارية في شكلها الرسمي وفي نفس الوقت أساس تشكل العلاقات الإنسانية بين العاملين فمن الواضح أن أساليب وطرق ووسائل الاتصال وكفاءة العمليات الاتصالية السائدة في التنظيم الإداري هو أحد أبرز العوامل المحددة لنمط العلاقات الإنسانية، طالما أن تلك العمليات تحقق عدة أهداف أهمها نقل الإدارة للأفراد والجماعات معلومات صحيحة عن سياساتها وبرامجها وأهدافها، بدرجة فائقة من الوضوح والدقة ، كما أنها تساعد على التعرف على آراء واتجاهات هؤلاء الأفراد والجماعات والاستماع لمقترحاتهم وشكاويهم وإحتياجاتهم، وبذلك فإن أي تغيير يطرأ على بنية أو شكل العملية

الاتصالية قد يؤثر على الجهاز الإداري ككل بما في ذلك حجم ونوعية العلاقات الإنسانية بين الأفراد والجماعات العاملين في التنظيم.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة وهي محاولة لكشف عن التغيرات التي قد أحدثتها تكنولوجيا الإتصال والمعلومات على مستوى العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيمات الإدارية.

ومن أجل هذا تم طرح تساؤل رئيسي مفاده :

كيف يساهم إستخدام تكنولوجيا الإتصال والمعلومات في تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين في التنظيم الإداري ؟

وقد إنبثقت عن التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية :

- كيف تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التأثير على شبكة العلاقات الإجتماعية بين الموظفين؟

- كيف يؤثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التعاون بين الموظفين؟

- كيف تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على مستوى الرضا الوظيفي لدى الإداريين؟

- كيف تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في رفع الروح المعنوية للموظف الإداري؟

**2- أسباب اختيار الموضوع**

لابد لكل موضوع بحث من أسباب تدفع القائمين عليه إلى الخوض فيه بالبحث والدراسة والاستقصاء، وقد دأب الباحثون في تقارير بحوثهم على تقسيم مجموع هذه الأسباب إلى الأسباب الذاتية والأسباب الموضوعية، وموضوع هذه الدراسة قد تم إختياره لعدة أسباب يمكن تلخيصها فيما يلي:

**- الأسباب الذاتية:**

- 1- حب المعرفة العلمية والرغبة في إكتساب كم معرفي حول موضوع العلاقات الإنسانية في الإدارة.
- 2- التحضير لنيل شهادة علمية جديدة وهي شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص الإدارة والعمل.
- 3- عدم الرضا عن واقع تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية داخل الإدارة الجزائرية.
- 4- الرغبة في تقديم بعض المعلومات حول موضوع الإتصال الإداري .

**- الأسباب الموضوعية**

- 1- وجود عديد المشاكل الإنسانية في محيط العمل وخاصة الإداري منه
- 2- ظهور الحاجة للبحث والاستقصاء في مجال الإدارة وخاصة في ظل التطورات المتسارعة للمجتمع ووسائل الإتصال.
- 3- الحاجة إلى تطوير الأجهزة الإدارية على كل المستويات وخاصة على مستوى العلاقات الإنسانية .
- 4- تطبيق الإجراءات المنهجية المكتسبة خلال المسار الدراسي في شكل بحث علمي منظم.

5- ضرورة دراسة موضوع تكنولوجيا الإتصال والمعلومات من زاوية مغايرة عن الدراسة السابقة إذ ركزت جل الدراسات التي تم الإطلاع عليها على ربط التكنولوجيا بجميع مجالات تواجهها في العمل بالجانب الفني والأدائي للعامل أو الموظف أو بالعائد الإقتصادي على المنظمة أو الإدارية أو الإقتصادية.

### 3- أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من أهمية موضوعها وهو الإتصال الإداري و تنمية العلاقات الإنسانية في الإدارة، وهي محاولة لتوجيه الأنظار نحو ضرورة الإهتمام بالجوانب الإنسانية في العملية الإدارية بحيث يمكن تلخيص هذه الأهمية من ناحيتين في ما يلي:

**3-1- الأهمية العلمية:** بحيث تتحقق الأهمية العلمية لهذه الدراسة من خلال تسليط الضوء على موضوع الإتصال الإداري في ظل المتغيرات التكنولوجية بالدراسة والتحليل وعلى العلاقات التي تربط نسق الإتصال بغيره من الأنساق في التنظيم الإداري. خاصة وأن أغلب الدراسات التي تناولت تكنولوجيا الإتصال كانت تركز على الجانب التقني والفني أو على جانب الأداء والعائد الإقتصادي متجاهلة الجانب الإنساني.

كما تسلط هذه الدراسة الضوء على موضوع العلاقات الإنسانية بين الموظفين وتحاول الكشف عن بعض أهم العوامل المؤثرة في هذه العلاقات.

**3-2- الأهمية العملية:** أما الأهمية العملية فتتقق من خلال مساعدة الإداريين على تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية في العملية الإدارية والاهتمام



بالعنصر البشري ومحاولة التعرف على دور الإتصال الإداري في الإستقرار المهني لدى العاملين في الإدارة.

كما تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تمد الموظفين بالطرق الجديدة للتعامل أكثر فاعلية وأكثر تحقيقا للأهداف.

إستكشاف الآثار والمترتبات الإيجابية والسلبية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات على الجانب الإنساني والاجتماعي في الإدارة .

#### **4- أهداف الدراسة**

يتميز البحث العلمي عن غيره من البحوث بالموضوعية والمنهجية والهادفية، وإن كون هذه الدراسة علمية فإنه يمكن تلخيص أهدافها في ما يلي:

1-محاولة التعرف على الدور الإنساني للموظف الإداري، وستلزم هذا الأمر إستطلاع جميع العوامل النفسية والاجتماعية للفرد في محيط العمل وعلاقة هذا النسق بالأنساق الأخرى في التنظيم الإداري.

2-التوصل إلى طرق وأساليب للإتصال أكثر تأثيرا، في ظل ما يطرح من مشاكل وإختلالات تشوب طرق وأساليب إستخدام التكنولوجيا بصفة عامة وتكنولوجيا الإتصال بصفة خاصة.

3-الوقوف على واقع إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة في الإدارة الجزائرية، وما تعيشه هذه الأخيرة من مشاكل وتحديات بإعتبارها أداة التطور والإزدهار.

4-التعرف على واقع العلاقات الإنسانية في الإدارة الجزائرية، وهذا في ظل ما يطرح من مشاكل في التفاعل وضعف في العلاقات بين الموظفين والمسؤولين.

**5- المفاهيم الأساسية للدراسة**

**5-1- مفهوم الاتصال التنظيمي:** ليس هناك تعريف واحد للاتصال التنظيمي بل هناك عدة تعريفات تختلف حسب إختلاف وجهات نظر أصحابها حيث انطلق البعض من التركيز على مكونات العملية الاتصالية في حين ذهب البعض للربط بين البيئة الداخلية والخارجية للإدارة، بينما يركز البعض على الآثار التي تحدثها.

ففي قاموس الإدارة العامة عرف " زكي غوشي " الإتصال الإداري على أنه >> نقل المعلومات بين الموظفين وروؤسائهم على مختلف الإتجاهات والمستويات الإدارية في المنظمة <<<sup>1</sup> بينما عرفه " نعيم الظاهر " على أنه >> عملية إرسال وتحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستلم <<<sup>2</sup>. والملاحظ في هذين التعريفين أن الأول ركز على ركز على أطراف العملية الاتصالية بينما ذهب الثاني إلى مضمون عملية الإتصال.

- كما عرف الإتصال الإداري على أنه >> ذلك النمط من الإتصال الذي يتم داخل المؤسسات والمنظمات يهدف إلى ضمان إنسياب المعلومات والأفكار بأقصى درجة ممكنة من المستويات الإدارية المختلفة إلى المرؤوسين، وانتقال التغذية الراجعة من المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة الأدنى أو الأعلى في المنظمة <<<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - بوحنية قوي: الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 31.

<sup>2</sup> نعيم إبراهيم الظاهر: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عالم الكتاب الحديث، أريد الأردن، 2011، ص 295.

<sup>3</sup> - علاء الدين كفاي: مهارات الإتصال والتفاعل بين عمليتي التعليم والتعلم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 75.

-أما " ناصر قاسيمي" فقد عرفه بأنه >> كل العمليات التي يتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم جماعات وأفراد سواء داخل التنظيم الرسمي أو التنظيم غير الرسمي <<<sup>1</sup>.

-ويعرفه "وليام سكوت" بأنه >> عملية تتضمن نقل أو تسلم الأفكار بحيث تشتمل على تغذية عائدة feed back لهذه المعلومات لغاية أو هدف تنفيذ أعمال تحقق معها أهداف المنظمة<<.

-بينما عرفه "ثيودور هيربرت" بأنه >>عملية ديناميكية من خلاله يؤثر شخص بشكل مقصود أو غير مقصود في ذهن أو تفكير شخص آخر من خلال وسائل وأدوات تستخدم بشكل رمزي<<<sup>2</sup>.

ومن خلا كل ما سبق يمكن تعريف الإتصال الإداري بأنه ذلك الإتصال الذي يتم في التنظيم الإداري والذي يؤدي إلى نقل وتبادل القرارات المعلومات والأفكار والمشاعر والأحاسيس بين أعضائه على إختلاف مستوياتهم الإدارية.

### 5-2- مفهوم تكنولوجيا الاتصال والمعلومات.

لقد شهد هذا العصر تطورا هائلا وغير مسبوق في جميع المجالات لاسيم في مجال الإتصال فظهر مصطلح تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ولهذا ليس هناك تعريف محدد لعبارة « تكنولوجيا الاتصال» رغم شيوع استخدامها.

فقد عرفت على أنها >> كل القنوات الجديدة التي يمكن من خلالها نقل وبحث الثورة المعلوماتية من مكان لآخر<<<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - ناصر قاسيمي : دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص07.

<sup>2</sup> محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي،دار اسامة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2008 ص30.

أما "فضيل دليو" فقد ذهب إلى أنها >> تعني أساساً تلك الموصولة بالكمبيوتر ولها آثار عدة تشمل مجالات وتطبيقات متنوعة مثل تشخيص المعارف عموماً وتنظيم المؤسسات خصوصاً <<<sup>2</sup>.

وقال عنها "إبراهيم بختي" أنها >> جميع الإستعمالات من حواسيب وشبكات سلكية ولا سلكية وتتمثل هذه التكنولوجيا عادة في أجهزة الإتصال من هاتف وفاكس وأنترنيت وهي تستخدم بغرض أداء المهام في مجال إدارة الأعمال <<<sup>3</sup>.

وعرفها المعجم الإعلامي بأنها >> مجمل المعارف والخبرات المتراكمة والمتاحة والأدوات و الوسائل المادية والإدارية والتنظيمية، المستخدمة في جمع المعلومات ومعالجتها وإنتاجها وتخزينها وإسترجاعها ونشرها وتبادلها أي توصيلها إلى الأفراد و المجتمعات <<<sup>4</sup>

على أن كلمة «حديث» في تعريف تكنولوجيا الاتصال، تحمل قدراً كبيراً من النسبية، فهي تتوقف في الدرجة الأولى على نسبة تطور المجتمع ومدى إستعماله للوسائل الحديثة في الإنتاج. فما يعتبر من التقنيات التقليدية في المجتمعات المتطورة، قد يعتبر حديثاً في مجتمعات أقل تطوراً. كما أن النسبية تمتد إلى المرحلة الزمنية من مراحل تطور المجتمع. فما يعتبر حديثاً اليوم، سوف يصبح تقليدياً في مرحلة تاريخية تالية، كما يتوقف الأمر كذلك على التقدم الصناعي في إنتاج تكنولوجيا الاتصال، وهو تقدم يسير بسرعة كبيرة، فقد

---

<sup>1</sup>- ممدوح عبد الهادي عثمان : التكنولوجيا ومدرسة المستقبل: الواقع الملموس . [www.ede.gov.sa](http://www.ede.gov.sa).

(2008/02/23).

<sup>2</sup>- فضيل دليو : وسائل الإتصال وتكنولوجياه، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، دسن ، ص147.

<sup>3</sup>- إبراهيم بختي : صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء ، المؤتمر الدولي حول

الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، 2005، ص 312.

<sup>4</sup> -محمد منير حجاب : المعجم الإعلامي، دار الفجر، مصر، 2004، ص141.

تتوقف الصناعة في مرحلة معينة بحكم التطور، عن إنتاج بعض التكنولوجيات الاتصالية التي كانت سائدة في هذه المرحلة، وتقدم بدائلها الأكثر تطوراً، وتترك الأولى للزوال، بحكم عدم توفر مستلزمات تشغيلها.

ومما سبق يمكن إعتبار تكنولوجيا الإتصال الإداري: هي مجموعة الأدوات والوسائل والمعارف والتقنيات والأساليب التي تستخدم في معالجة ونقل وتبادل المعلومات والأفكار بين أعضاء التنظيم الإداري، أفراداً أو جماعات على إختلاف مستوياتهم في الهيكل التنظيمي.

### 5-3- مفهوم العلاقات الإنسانية:

تتطوي العلاقات الإنسانية على خلق جو من الثقة و الإحترام المتبادل بين المرؤوسين و إدارتهم سعياً وراء تحقيق الأهداف الخاصة بالإدارة وبكفاءة عالية وفاعلية مؤكدة.

يعرفها "كلياريك" على أنها >> أساليب السلوك الإنساني التي إتفق جميع الناس على أنها ضرورية لتحقيق نوع الحياة الإنسانية المرغوب فيها لضمان إستمراريتها <<. أما "سكوت" فيرى أن العلاقات الإنسانية >> تشير إلى حفز الأفراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي إلى الوصول إلى التوازن في الأهداف وبعطي المزيد من الرضا الإنساني كما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة<<<sup>1</sup>.

أي أن العلاقات الإنسانية تؤدي إلى إرتفاع الإنتاجية وزيادة الفعالية التنظيمية وإيجاد أفراد سعداء يشعرون بالرضا عن أعمالهم.

<sup>1</sup> -حسين عبد الحميد رشوان: العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس -علم الاجتماع- علم الإدارة ، المكتب

الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص6.

بينما يرى "أحمد زكي بدوي" أنها >> تتطوي على خلق جو من الثقة والإحترام المتبادل والتعاون بين العمال وأصحاب العمل كما تهدف إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الإنتاج <<<sup>1</sup>.

وقد ركز التعريف السابق على الجو الجماعي الذي توفره للعلاقات الإنسانية داخل التنظيم من أجل دعم الجو الرسمي .

وقال "كيت ديفز" أن العلاقات الإنسانية >> تقوم على التفاعلات بين الناس حيث يجتمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف محددة فالعلاقات الإنسانية هي فن وعلم تهدف لتحقيق التكامل بين الناس في موقف يدفعهم إلى العمل معا بشكل منتج ومتعاون فيه رضا إقتصادي وإجتماعي ونفسي <<<sup>2</sup>.

وقد عرفت كذلك على أنها >> الناتج العام للموقف الإجتماعي الذي يوجد فيه الفرد ذلك الموقف الذي يسير نوعا من العلاقة بين الفرد وغيره من الأفراد ويتيح لكل واحد من أفراد المجموعة أن يعرف نفسه ويعرف غيره ويدرك العلاقة بينه وبين الآخرين ويعمل على تحسين هذه العلاقة <<<sup>3</sup>.

والعلاقات الإنسانية كما يعرفها آخرون بأنها >> إندماج الأفراد العاملين في موقف عمل بطريقة تدفعهم للعمل متعاونين وإنتاجية عالية مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية <<<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد زكي بدوي: معجم العلوم الإدارية ، ط2، دار الكتاب المصري، مصر، 1994 ، ص 223.

<sup>2</sup> أحمد إبراهيم أحمد: دور العلاقات الإنسانية في إنتاجية المدرسة : دراسة حالة، تحديات الإدارة التعليمية ، مكتبة المعارف الحديثة ، مصر، 2002 ص 331

<sup>3</sup> أحمد إسماعيل عاجي: إدارة البيئة التعليم والتعلم النظرية والممارسة في الفصل المدرسي، دار الفكر العربي، مصر، 2000 ، ص 38 .

<sup>4</sup> عبد الكريم درويش ، ليلي ت كلا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1980، ص643.

ومن التعريفات السابقة يمكن القول أن مفهوم العلاقات الإنسانية يتضمن

1- التركيز الواضح على العاملين أكثر من الجوانب الإقتصادية والفنية الميكانيكية

2- التركيز على مبدأ إثارة دافعية العاملين في الأقسام الإدارية التي يعملون بها

3- التركيز على العمل الجماعي أو عمل الفريق الذي يستلزم تنسيق الجهود والتعاون في ما بين القائمين بالأعمال تجنب الانحرافات و معوقات السلوك داخل الإدارة وتحسين نمط المعيشة.

وبهذا يمكن تعريف العلاقات الإنسانية بأنها تلك العلاقات التي تجمع بين الناس على إختلاف مستوياتهم في مجال العمل وتدفعهم للعمل سويا متفاهمين ومتعاونين ومنتجين والتي تعمل على إشباع حاجات الموظفين المختلفة وحثهم على التعاون والتفاهم لتحقيق رضاهم النفسي والإجتماعي وأهدافهم المشتركة و أهداف المنظمة التي يعملون بها.

## **6- الدراسات السابقة والمشابهة:**

شكلت تكنولوجيا الاتصال الإداري محل اهتمام كبير في العلوم الإدارية والتسييرية، وقد ترجم هذا الاهتمام بمجموع الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت في جوهرها أو في احد جوانبها تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ورغم ذلك يبقى الموضوع مازال في حاجة ماسة إلى البحث والاستقصاء وهو احد دوافع إجراء هذه الدراسة، وفي ما يلي بعض الدراسات التي سبق وأن أجراها الباحثون تتناول موضوعي تكنولوجيا الإتصال والعلاقات الإنسانية في التنظيم.

6-1- الدراسات المشابهة

أ- دراسة نور الدين محمد بومهرة: التكنولوجيا وعلاقات العمل: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الصناعية الجزائرية وهي رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع بجامعة القاهرة 1991.

يتلخص تصور الباحث في أن هناك علاقة جدلية بين التكنولوجيا وعلاقات العمل أي أنها علاقة تقوم على التأثير المتبادل وليست علاقة وحدة حتمية وأن الإنسان الذي يقوم عليه هذا التحليل هو الوحدة الديالكتيكية بين قوى الإنتاج وعلاقات الإنتاج تأسيسا على هذا فإن بؤرة الإهتمام في هذه الدراسة تتمحور حول فكرة أساسية فحواها " أن كل نموذج تكنولوجي يتلائم مع نمط معين من علاقات العمل في التنظيم الصناعي، ولا يتلائم مع نمط علاقات عمل آخر وبالمقابل فإن نمط علاقات عمل معين لا يكون فعلا إلا بوجود نموذج تكنولوجي يتلائم معه.

وقد حاولت الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

- ماهية المواصفات النمطية لنماذج التكنولوجيا المستعملة في التنظيمات الصناعية موضوع الدراسة؟
- ما مدى ملائمة النماذج التكنولوجية المستعملة في التنظيمات الصناعية موضوع الدراسة مع المستويات المهنية في خط الإنتاج الأول؟
- هل هناك ارتباط بين شكل ونوع التكنولوجيا وعلاقات العمل؟
- هل هناك ارتباط بين حجم التنظيم الصناعي وعلاقات العمل؟
- إلى أي مدى يمكن أن تساهم التكنولوجيا وعلاقات العمل في تشكيل الوعي؟
- هل هناك علاقة بين اندماج العمال وإغترابهم في التنظيم الصناعي؟



وقد إفترض الباحث أن هناك وحدة جدلية بين نموذج التكنولوجيا المستعمل فعليا في العملية الإنتاجية في تنظيم صناعي معين، ونمط العلاقات السائد في هذا التنظيم.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن تقسيم العمل بين الجنسين في بعض المهن يتوقف على العمل التكنولوجي أكثر من إعتماده على المهارة والكفاءة المهنية التي يتميز بها الجنس أو أن الجهد العضلي يختص به الذكور أكثر.

- هناك إتجاه ضعيف في الممارسة الإيديولوجية لدى الطبقة العاملة بين المحاصرة والتوجه من قبل القوى المهنية على صنع القرار وأن هذه الظاهرة إذ استمرت على ما هي عليه فإن الطبقة العاملة ستفقد هويتها.

- هناك ضرورة لتعميق الدراسة حول المشرف كوظيفة مزدوجة في التنظيمات الصناعية .

- كشفت الدراسة عن إختلاف واضح في التجربة الجزائرية في ترجيح القوى لكفة الإقتصادي على الإجتماعي أثناء العمل مما يعني تغليب العامل التكنولوجي على العامل الإجتماعي أو العلاقتي وما أدى إلى هشاشة بنية هذه الأخيرة.

ب- الإتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية - السعودية-: دراسة قام بها الباحثون " عبد الله بن إبراهيم، وعبد الله بن ناصر العسكر، وعوض بن سعيد الأسمرى عام 1995 وهي دراسة تحاول التعرف على الواقع التنظيمي و الإجرائي والتقني لمراكز الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية، وقد تم إختيار عشر فرضيات حول التنظيم الإداري والإجراءات والتقنيات المستخدمة في مراكز الإتصالات الكتابية وقد طرح الباحثون الأسئلة التالية:

- هل هناك إختلاف في التنظيم الإداري للوحدات المسؤولة عن مهام الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية مقارنة بالتنظيم الإداري القديم؟

1- هل يتم حالياً إنتقال المراسلات الداخلية من إدارة لأخرى داخل الأجهزة الحكومية بصورة مطولة ومعقدة مقارنة بما كان قائماً في التنظيم الإداري القديم؟ في معالجة مراسلاتها الصادرة تختلف من جهاز حكومي عما كان متبعاً؟.

2- هل تختلف الإجراءات التي تتبعها الأجهزة الحكومية حالياً في معالجة مراسلاتها الصادرة من جهاز حكومي لجهاز عما كان متبعاً؟.

وقد لاحظ الباحثون تحسناً كبيراً في تطور خدمات الوحدات التنظيمية المسؤولة عن الاتصالات الكتابية إلا أن بعض المشكلات الرئيسية مازالت موجودة كبيروقراطية الإجراءات وعدم ملائمة الأساليب التنظيمية

وأوصى الباحث بضرورة إسناد مهمة توصيل مراسلات الأجهزة الحكومية الصادرة للإدارة العامة للبريد بدلاً من الاعتماد على المراسلين وكذا تولي اللجنة العليا للإصلاح الإداري مسؤولية تنفيذ ذلك مع إقرار إجراءات موحدة لمراكز الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية.

### ج- واقع الاتصالات الإدارية في الجهاز الإداري - دراسة حالة الجزائر-

قام بها الدكتور بوحنية قوي سنة 2000 تم فيها دراسة الإتجاهات السلوكية للعاملين في الأجهزة الحكومية من المستويات الإدارية المختلفة، العليا والوسطى والدنيا تجاه عملية الإتصال الإداري وما يحيط بها من معوقات، وسبل تفعيل دورها في الأجهزة الحكومية الجزائرية، وقد افترض الباحث أن هناك معوقات تعترض عملية الإتصال الإداري داخل الجهاز الحكومي

الجزائري، وتحد من فاعليها وهذه المعوقات تختلف باختلاف إتجاهات مفردات عينة الدراسة من مستويات الإدارة المختلفة العليا والوسطى والدنيا. أجريت الدراسة على عينة من 1003 موظف، من 15 وزارة من الجهاز الحكومي الجزائري عن طريق أداة الإستبيان، وقد توصلت إلى النتائج التالية: هناك معوقات عديدة تحد من فاعلية الإتصال في الجهاز الحكومي الجزائري، كالمعوقات المادية والتنظيمية وكذا المعوقات السلوكية والمعرفية للموظفين. هناك رغبة مشتركة لدى جميع مستويات الإدارة في حل معوقات الإتصال الإداري في الجهاز الحكومي الجزائري.

## **6-2- الدراسات السابقة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات:**

أ- دراسة البرلمانيين وتكنولوجيا الإتصال: دراسة قام بها الباحث قواسم بن عيسى قدمت لنيل شهادة دكتوراه علوم في الإعلام والإتصال تحت إشراف الدكتور علي قسايسية، في كلية العلوم السياسية والإعلام بجامعة الجزائر -3- عام 2013.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية صنع القرار البرلماني في الجزائر، ونمط السلوك الاتصالي الإلكتروني المعتمد بالدرجة الأولى على تكنولوجيات المعلومات والإتصال لدى النائب البرلماني في صنع قراراته الرامية إلى تجسيد آليات الحكم الراشد وذلك من خلال طرح التساؤل التالي: إلى أي مدى يستخدم أعضاء البرلمان الجزائري ( عهدة 2007/ 2012 ) تكنولوجيا المعلومات والإتصال في ترشيد قراراتهم السياسية وفي تحقيق الجودة والرشاد في الحكم. وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي واعتمد على جمع البيانات على الإستبيان والمقابلة ليصل للنتائج التالية:

- ضعف إستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدى البرلمانين رغم النسبة العالية لامتلاك وسائلها كالحاسوب والإنترنت
- حجم تدفق المعلومات والاتصالات عبر الإنترنت لدى البرلمانين ضعيف جدا
- الهاتف النقال أكبر وسيلة يستخدمها البرلمانين
- يشكل المستوى التعليمي للبرلمانين عائقا أمام الإستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات

ب- دراسة تكنولوجيا المعلومات والتسيير الإستراتيجي للمعلومات: وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير قامت بها الباحثة صباح بلقيدوم بكلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والموسومة بـ " أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الإستراتيجي للمؤسسة الإقتصادية " وقد تم طرح التساؤل الآتي: ما هو تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية؟ حيث تم أخذ مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس كعينة دراسة، وقد أوضحت الدراسة أهم الأدوار التي تؤثر من خلالها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على التسيير الإستراتيجي للمؤسسة وإنتهت الى أن الإدارة التقليدية أصبحت عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة الشديدة التي يعرفها سوق الاتصالات في الجزائر.

### 6-3- دراسات سابقة حول العلاقات الإنسانية:

- دراسة الجوهر المفقود: وقد قام بهذه الدراسة كل من إيتسام عبد الرحمن حلواني عيروس، وعبد الله الصبان، وخديجة محمود زكي، وجاءت تحت عنوان القيادة الإدارية والجوهر المفقود، دراسة عن العلاقات الإنسانية في الإدارة ومدى توافرها في الأجهزة الحكومية في منطقة الغربية .

يهدف البحث إلى دراسة مقومات القيادة الإدارية الفعالة مع إبراز دور العلاقات الإنسانية في تحقيق فعالية الإدارة والتنويه بالمفهوم الإسلامي للإدارة، كما يهدف البحث إلى التعرف على ما يواجه المرؤوسين من الجنسين من مشاكل خاصة بالعلاقة مع رؤسائهم في جهات العمل المختلفة بالمنطقة الغربية بالمملكة.

وقد إنطلقت من الفرضيات التالية:

يفتقد الرؤساء الإداريون من الجنسين الإهتمام بالعلاقات الإنسانية في تعاملهم مع مرؤوسيه، من حيث الإهتمام بمشاكلهم وتوجيههم وتحقيق الإندماج والثقة المطلوبين لرفع كفاءة الأداء.

لا يثق الرؤساء من الجنسين في آراء مرؤوسيهم بسبب بعد المرؤوسين عن المسؤولية وافتقارهم للخبرة.

لا يقوم الرؤساء من الجنسين بإتاحة الفرصة لمرؤوسيهم لإنشاء علاقة غير رسمية طيبة معهم.

لا يعطي الرؤساء من الجنسين مرؤوسيهم أية فرصة للتفويض أو المشاركة في إتخاذ القرارات.

لا ينظر الرؤساء من الجنسين بعين الإعتبار إلى أهداف المرؤوسين ورغباتهم .

ينظر الرؤساء من الجنسين إلى القيادة على أنها وسيلة للسيطرة والتحكم وفرض الإرادة.

يهمل الرؤساء من الجنسين مقترحات مرؤوسيهم ولا يعطوهم الفرصة للابتكار والمبادأة أو تطوير أساليب العمل.

وتم تصميم إستمارتي إستقصاء لهذا الغرض؛ وطبقت على عينة عشوائية من 500 مرؤوس ومرؤوسة و 200 رئيس ورئيسة

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توافر قدر كبير من الإهتمام بالعلاقات الإنسانية لدى الجنسين.
- أن الرؤساء من الجنسين يضعون قدرا جيدا من الثقة في مرؤوسيهـم.
- ينظر الرؤساء من الجنسين إلى السلطة على أنها أداة للتأثير على المرؤوسين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف.
- يرحب الرؤساء من الجنسين باقتراحات مرؤوسيهـم.
- تسود روح التعاون والمودة علاقات العمل المختلفة

### **6-4- مناقشة الدراسات السابقة**

تكمن أهمية عرض الدراسات السابقة في البحث في تمكين الباحث من تكوين خلفية نظرية وتصورية عن موضوع بحثه من خلال الاستفادة من مجهودات الباحثين الآخرين وكذا تجنبه الوقوع في الأخطاء.

كما تشكل الدراسات السابقة كذلك خلفية منهجية من خلال المساعدة على تحديد مجتمع البحث وكيفية صياغة وبناء وإستخدام أدوات جمع المعلومات إلى جانب تحديد نوع وحجم العينة المناسبة للدراسة.

وبعد عرض مجموع الدراسات السابقة أنفا يمكن القول أن الإستفادة منها كانت في كثير من النقاط أهمها:

- توجيه النظر إلى أن دراسة تكنولوجيا الاتصال في الإدارة يقتضي وجود نظرة شاملة لدى الباحث حول حيثيات العمل الإداري، الرسمية والمتمثلة في الهيكل التنظيمي والقوانين واللوائح والإجراءات التي تسود الإدارة، من أجل الإطلاع على جوانب الاتصال الرسمية، ومواقع إستخدام وسائل الإتصال وكذلك عدم إغفال الجوانب غير الرسمية من

علاقات وتفاعلات التي تتشكل بين أعضاء التنظيم الإداري و فرق العمل من أجل التطرق لموضوع الإتصال غير الرسمي والعلاقات الإنسانية.

- أدى الإطلاع على الدراسات السابقة إلى المساعدة على ضبط المصطلحات المفتاحية في الدراسة ومتغيراتها ومفاهيمها.
- المساعدة على بناء فرضيات الدراسة .
- المساعدة على إختيار منهج الدراسة وتصميم الأدوات وجمع البيانات.
- الاستفادة من نتائج هذه الدراسات في تحليل وتفسير بيانات الدراسة وإستخلاص النتائج.

هذا ويمكن القول أنه بعد الإطلاع على هذه الدراسات يمكن تحديد بعض أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين هذه الدراسة ومنها.

### أ- أوجه الشبه:

من البديهي أن لا تتطابق هذه الدراسة والدراسات السابقة لها، ولكن بوجه عام هناك العديد من أوجه التشابه أو نقاط التماس بين كل واحدة منها، وهذه الدراسة فمن حيث الموضوع فإن الإتصال التنظيمي شكل نقطة إلتقاء بين أغلب هذه الدراسات، عدى دراسة الجوهر المفقود فهذه الدراسات قد تناولت موضوع الاتصال التنظيمي وأدواته والتكنولوجيا المستخدمة فيه، وبعض الآثار الناجمة عن إستخدام هذه التكنولوجيا على التنظيم، وهو نفس ما تطرقت إليه هذه الدراسة، أما الجانب المنهجي فقد كان إستخدام المنهج الوصفي وأداة الاستبيان نقطة تقاطع بين هذه الدراسات وهذا نظرا لتشابه صفات مجتمع الدراسة، فدراسة الدكتور بوحنية قوي قد أجريت على الجهاز الإداري الجزائري، وهو نفس المجتمع بالنسبة للدراسة الحالية.

### ب- أوجه الاختلاف:

وبرز الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في كون أن أغلب الدراسات المتعلقة بالاتصال التنظيمي وتكنولوجيا الاتصال قد ربطته بالأداء والانتاج والعائد، وأهملت جانب العلاقات الإنسانية والتفاعل الذي يحدث بين العمال والموظفين، وهو جانب مهم خصوصاً كون الاتصال عصب الجهاز الإداري وأساس قيام العلاقات الإنسانية في نفس الوقت، لذلك فأي تغير يطرأ على أطراف أو عناصر هذه العملية من شأنه إحداث تغير آخر على مستوى الأداء وهو ما ناقشته تلك الدراسات أو على مستوى العلاقات بين الموظفين والعمال وهو الأمر الذي جائت الدراسة الحالية لمناقشته.



# الفصل الثاني: الإتصال الإداري من منظور سوسيولوجي

تمهيد

1- مفهوم الاتصال الإداري

2- عمليات الاتصال الإداري

3- نظريات الاتصال في الإدارة

خلاصة

تمهيد:

يعتبر الاتصال بشكل عام أحد أبرز الظواهر الإجتماعية التي تحدث بين أفراد المجتمع في مختلف مجالات وميادين الحياة، إضافة إلى وجوده أيضا بين الأنواع الأخرى من الكائنات الحية. ويتميز في كل الحالات بوجود عدد من العناصر أهمها إنتقال معلومات بين طرفين أو عدة أطراف لتحقيق هدف معين .

وكثيرا ما تستعمل عبارة اتصال عندما يرغب الشخص في تحقيق رغباته وتلبية إحتياجاته. و مهما إختلفت الوسائل وطرق العمل فبتنظيمها يمكن تحقيق الأهداف المرجوة، وعليه فعملية الاتصال الإداري هي بمثابة الجهاز العصبي للإدارة الذي يخلق جو من التفاهم وروح التعاون و الثقة المتبادلة بين الأفراد داخل التنظيم الإداري، و يجنبه العديد من المشاكل، ويساهم في تطوير أنظمتها الداخلية .

ومن هذا هناك العديد من أشكال وطرق ومكونات ومميزات الاتصال، سوف نتطرق إليها في هذا الفصل بالتدقيق، وقبلها نتعرض إلى مفهوم وتعريف الاتصال وعدد من جوانبه، وهو ما يعتبر ضروريا للدخول إلى جوانب أخرى تتعلق بالاتصال في التنظيمي .

## **1 - مفهوم الاتصال:**

قبل البدء في هذا الجانب تجدر الإشارة إلى أنه تمت الإشارة إلى مفهوم الاتصال التنظيمي في تحديد مفاهيم الدراسة ولكن ستتم في ما يلي مناقشة مفهوم الاتصال الإنساني بشكل عام على ضوء مجموعة من المفاهيم ومحاولة تعداد أوجه الشبه وأوجه الاختلاف بينه وبين بعض المفاهيم المتشابهة والمتداخلة.

1-1- مفهوم الاتصال والمفاهيم المشابهة: تم تعريف الاتصال من طرف كثير من الباحثين والمتخصصين كل حسب تخصصه أو حسب توجهه النظري، وبالعودة إلى أصل كلمة اتصال (communiction) في اللغة اللاتينية نجد أنها مشتقة من الأصل (communara) والتي تعني جعل الشيء مشتركا أو عاما (to make common)، أو تقاسم الشيء (to share) أو نقله (to transmit)<sup>1</sup> وهذا يعني أن عملية الاتصال هي نقل ومشاركة الآخرين في الأفكار أو المعلومات أو حتى المشاعر والأحاسيس وهو نفس ما ذهب إليه "محمد فريد الصحن" حين عرف الإتصال قائلا "الاتصال هو نقل وإدراك الأفكار والمعلومات والمشاعر والمعاني بين الأفراد والمجموعات".

كما يعرفه خبراء العلاقات العامة: "الاتصال هو طريق مزدوج الاتجاه ولهذا فهو أقوى العوامل التي تضمن لطرفي الاتصال أن يتفهم كل منهما وجهات نظر الآخر، فيعمل على تحقيق رغباته، تجمعهما في ذلك الصالح المشترك".<sup>2</sup>

أما سمير حسين فيعرف الاتصال على أنه: >> النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع أو الانتشار أو المألوفة لفكرة أو موضوع أو قضية عن طريق انتقال المعلومات والأفكار والآراء أو الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى كل من الطرفين<<<sup>3</sup> ونجد أن هذا التعريف مثل ما سبقه يركز على الجوانب المادية البنيوية لعملية الإتصال من خلال تركيزه على طرفي الإتصال وهي أمر مهم فلا يمكن وجود عملية اتصال دون وجود

1 علي محمد منصور: مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم ، مجموعة النيل العربية للنشر القاهرة ، 1999 ص222.

2 محمد فريد الصحن: العلاقات العامة(المبادئ والتطبيق) ، الدار الجامعية، القاهرة، 1998، ص 225.

<sup>3</sup> عاطف عدلي العبد: الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص14.

طرفين أحدهما يرسل والآخر يستقبل، ولكن هناك عناصر ومكونات أخرى جديرة بالاهتمام لفهم عملية الإتصال

أما كارتيير وهاروود Cartier & Harwood فيعرفان الاتصال بأنه: " تبادل الآراء والمعلومات المفيدة التي تؤدي إلى خلق تفاهم وثقة متبادلة أو إحداث علاقات إنسانية طيبة".

كما يعرفه نيومان وسنمر بأنه: " تبادل الحقائق والأفكار والآراء أو العواطف بين شخصين أو أكثر<sup>1</sup>."

كما يعرف الاتصال كذلك على أنه " >> نقل الرسالة بين فردين أو أكثر باستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة، باستخدام قنوات اتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التفاعل والتأثير <<<sup>2</sup> فالإتصال يعني إنتقال أو تبادل للأفكار أو المعلومات والبيانات بين عدد من الأشخاص في نسق معين فهو كما يذهب إليه مجدي محمد عبد الله أنه >> العملية التي يتفاعل بها المرسلون للرسائل في سياقات إجتماعية معينة <<<sup>3</sup>. أما هنا فقد نلاحظ الإنتقال من التركيز على الجوانب البنائية لعملية الاتصال إلى الجوانب الوظيفية من خلال التركيز على الاتصال كعملية وتفكيكها إلى سلوك النقل والتبادل بين الأفراد أو الجماعات وعلى الأثر الذي تحدثه هذه العملية.

ومن خلال ما سبق من التعريفات والمفاهيم والشروحات لعملية الاتصال نجد أنه من الصعب إيجاد أو الإتفاق على تعريف محدد ودقيق لهذه العملية ولكن يمكن القول أن الاتصال هو نشاط إنساني.

---

1 كمال محمد المغربي: الإدارة: أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين،

دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان- الأردن، 2007 ص 267 .

2 محمد محمد عمر الطنوبي: نظريات الإتصال، د د ن، مصر الإسكندرية، 2001 ، ص 15.

<sup>3</sup> مجدي أحمد محمد عبد الله: علم النفس الصناعي، دار المعرفة، مصر الإسكندرية، 1999 ص 269.

ويمكن لنا فهم مصطلح الاتصال أكثر من خلال إيجاد الفرق بينه وبين عدد من المفاهيم القريبة والمتداخلة كالإعلام.

الاتصال والإعلام: هناك من عرف الإعلام بأنه "نشاط اتصالي قصدي يستهدف التأثير على الناس وحملهم على السلوك مرغوباً فيه".<sup>1</sup>

وهناك من عرفه بأنه "تزويد الناس بالأخبار الصحيحة والسليمة التي تساعدهم على تكوين رأي صائب في واقعة من الوقائع أو مشكلة من المشكلات بحيث يعبر هذا الرأي تعبيراً موضوعياً عن عقلية الجماهير واتجاهاتهم وميولهم".<sup>2</sup>

وبعضهم عرف الإعلام "أنه جميع أوجه النشاطات الاتصالية التي تستهدف تزويد الجمهور بجميع الحقائق والأخبار الصحيحة والمعلومات السليمة في القضايا والموضوعات والمشكلات ومجريات الأمور بطريقة موضوعية وبدون تحريف مما يؤدي إلى إيجاد أكبر درجة ممكنة من المعرفة والوعي بجميع الحقائق والمعلومات الصحيحة عن القضايا والموضوعات بما يسهم في تنوير الرأي العام وتكوين الرأي الصائب لدى الجمهور في الوقائع والموضوعات والمشكلات المثارة المطروحة".<sup>3</sup>

وهنا ومن خلال هذه التعاريف يمكن ملاحظة التشابه والتداخل الكبيرين بين مصطلحي الإعلام والاتصال فكلاهما نقل للأخبار من طرف مرسل إلى مستقبل من أجل تحقيق هدف ما أي أنهما يشتركان في الصيغة والهادفية والتزويد.

---

1- سيد محمد ساداتي: ركائز الإعلام في دعوة إبراهيم عليه السلام، ط2، دار عالم الكتب، الرياض المملكة العربية السعودية، 1998، ص 114.

2 - إبراهيم إمام: الإعلام والاتصال بالجماهير، ط3، المكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة مصر، 1984، ص11.

3 -سمير محمد حسين: الإعلام والاتصال بالجماهير والرأي العام، عالم الكتب، القاهرة مصر، 1984، ص43.

وعلى الرغم من ذلك إلا أنه لا يعني عدم وجود فرق بينهما فالإتصال مصطلح قديم قدم الإنسان، وقد يحدث حتى بين الحيوانات أما الإعلام فهو مصطلح حديث مرتبط بوسائل الإتصال الحديثة كما أن الإتصال قد يتم بين عدد محدود من الأشخاص بينما الإعلام يستهدف شرائح عريضة من الجمهور (ال جماهيرية) ،والإتصال لا يستهدف شيوع الخبر عكس الإعلام الذي يهدف أساسا لذلك.

ومن خلال كل طرح يبدو أن الإتصال أوسع وأشمل من الإعلام وأكثر إستخداما منه في الحياة الإنسانية فالإعلام هو أحد فروع الإتصال.

### **1-2- خصائص الاتصال التنظيمي:**

يعد قيام الإنسان بعملية الإتصال في عمله أو في أي مجال في حياته اليومية أمرا دائما الحدوث، ولكن نجاح الاتصال يتعلق بتوفر مجموعة من الخصائص، وهنا سوف يتم إستعراض جملة من الخصائص التي يجب أن تتوفر في الاتصال التنظيمي أو الإداري حتى تتسع احتمالية نجاحه وتحقيقه لأهدافه، ويعود هذا الأمر إلى كون الاتصال التنظيمي هو أعلى درجات التعقد في أنواع الاتصال.

**1-2-1- الدقة:** وتوجب هذه الخاصية الابتعاد عن إعطاء بيانات ناقصة، قاصرة أو غير كافية، أو تقديم معلومات ومؤشرات غير واضحة ولا مفسرة ولا مفهومة أو إهمال العوامل الأساسية بل الابتعاد أيضا عن المبالغة في عرض الأمور الايجابية والسلبية<sup>1</sup>، فالمصدر في هذا النوع من الإتصال يقوم بإرسال فقط المعلومات والبيانات التي يحتاجها المرسل وفي الشكل الذي من شأنه تسهيل عملية الإستقبال دون الإهتمام بالأمور الهامشية تجنباً لوقوع التشويش.

<sup>1</sup> موسى خليل: الإدارة المعاصرة، ط2، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 2011، ص140.

**1-2-2- الوضوح:** إن وضوح البنى والسياسات في المؤسسة وحده القادر على قيادة صانعي القرار في أي تنظيم إداري أو صناعي إلى وجهة القرارات السليمة. أما سوء الفهم والإلتباس والغموض والفوضى والتشويش فإنها جميعا تهدر الوقت والمال والجهد بلا فائدة ولا تجلب سوى الفشل والإحباط وهذا يتطلب في الكتابة أو التحدث أمرين.

وضوح التفكير: والمقصود هنا هو إتباع أسلوب المنطق في عرض السباب الداعمة ووضع الخطط والتعهد بإنجازها والنتائج والعراقيل المحتملة

وضوح التعبير: ويعني هنا أن صحة اللغة القائمة على تطبيق القواعد النحوية الصحيحة واستخدامها هي القاعدة الأساسية للإتصال الفعال فالأخطاء في التهجية والإملاء أو بنية الجمل لغويا قد تطرح أسئلة جوهرية تخص مدى قابلية المتصل في إدارة المعلومات وكفاءته في ذلك<sup>1</sup>.

فالوضوح في الإتصال يعني بدرجة كبيرة الوضوح في الروى والسياسات لأن الإتصال الدائم بين الإدارة العليا وما دونها من المستويات التنظيمية يؤدي إلى ذلك.

**1-2-3- الإيجاز:** أن الاتصالات الإدارية الجيدة يجب أن تكون مختصرة لكي تتجزز الكثير بكلمات قليلة و الإيجاز ميزة أساسية في عملية الاتصال الصاعد أو النازل لذلك بعض المؤسسات تركز على الإيجاز في المراسلات والخطابات الإدارية والوظيفية فكبار المسؤولين والموظفين لن يقرؤوا مذكرة طويلة لدى يجب الإعتماد على النصوص النموذجية في كثير من الأحيان لتفادي الإسهاب وكذا التقصير المخل بالمعاني.

<sup>1</sup> موسى خليل: مرجع سابق، ص140.

والإيجاز في الإتصال لا يعني حصر وكتابة جمل قصيرة أو حذف تفاصيل ضرورية بل يعني إنتقاء الكلمات والعبارات التي تستوفي الأفكار المراد التعبير عنها دون إطالة في التعبير، وقد نجد في بعض المؤسسات أن الإيجاز في المراسلة أو التقرير أو في فقرة من لائحة تنظيمية، يكون مخلا بالمعنى مما يفتح الباب للتأويلات والتفسيرات التي من شأنها إثارة الإشاعات ونشر الفوضى في التنظيم الإداري<sup>1</sup>، لذلك يجب أن لا يكون الإيجاز لدرجة الإخلال بالمعاني

**1-2-4- النشاط:** والمقصود هنا هو قوة سريان المفعول وقابلية التذكر لأن المديرين كما يقول "منستربيرغ" يستطيعون عادة إعطاء الأفكار والمعلومات والانتباه فقط لفترات قصيرة وأن المقاطعة والإلهاء والمسؤوليات الوظيفية المزاحمة جميعها تميز العمل الإداري لكن الأسلوب النشط الذي يعتمد على الدقة والوضوح وال ضبط والإيجاز من خلال إختيار الكلمات والجمل، هذا الأسلوب الذي يجعل الإتصال بعيدا عن الفوضى، وقابل بقوة للإستذكار. فكلما كان الإتصال نشطا كلما زادت فرص نجاحه إضافة إلى ما يجعل منه عنصرا محفزا على الأداء ومساعدًا على إنجاز المهام المنوطة بالموظفين على أكمل وجه.

### **1-3- عناصر عملية الإتصال الإداري:**

يرى العديد من المختصين والباحثين أن الإتصال الإداري عملية بالغة التعقيد في مكوناتها وعناصرها لدى يحاول الكثير منهم وضع مخططات تحدد أطراف العملية الاتصالية وتوضح سيرورة هذه العملية وديناميكيته عن طريق تبيان عناصرها التي يمكن حصرها في ما يلي:

<sup>1</sup> محمد على شبيب: السلوك الإنساني في النظم، دار الفكر العربي، 1982 ص 291.



**1-3-1- المصدر:** ويعرف عند البعض بالمرسل وسمي بالمصدر لأنه مصدر الرسالة التي تبدأ عندها عملية الإتصال ، قد يكون هذا المرسل هو المرؤوس لإبلاغ الرئيس بما لديه من معلومات أو قد يكون الرئيس لإبلاغ التعليمات والقرارات لمرؤوسيه وأين كان هذا المصدر يجب أن يتميز بمجموعة من الصفات التي تقوي أثره كالمصادقية ، الجاذبية الشخصية إذ يتوقف نجاح الرسالة على مدى كفاءة مرسلها فضلا عن الأهداف التنظيمية المحددة من خلال عملية الإتصال<sup>1</sup> (فالمرسل هو نقطة إنطلاق الإتصال في التنظيم الإداري لدى مهما كانت مكانته في الهيكل الإداري فالصفات السابقة ضرورية لضمان النجاح في عملية الإتصال).

**1-3-2- ترميز عملية الإتصال:** ويقصد بترميز عملية الإتصال وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم كاستعمال اللغة أو أية تعابير يتم الإتفاق عليها بين المرسل والمستقبل لتساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الإتصال<sup>2</sup> وفي هذه الحالة تعتمد عملية الترميز على مدى قدرة المرسل في ترجمة محتوى الرسالة في شكل لغوي أو رمزي تعبيرى يناسب فهم المستقبل من جهة ومن جهة أخرى تعتمد على مدى قدرة المستقبل على تفكيك هذه الرموز وفهم التعابير وفهم الأشكال اللغوية بشكل صحيح وهو احد أهم المعايير المحددة لنجاح عملية الإتصال. وفي الإدارة كثيرا ما يعتمد الموظفون والمديرون على نماذج للرسائل والتعليمات واللوائح والإعلانات والتقارير الإدارية.

<sup>1</sup> محمد على شهاب: مرجع سابق ص 296.

<sup>2</sup> محسن مخامرة وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتاب الأردني، عمان الأردن، 2000، ص 234.

**1-3-3- الرسالة:** تمثل الرسالة محتوى عملية الإتصال وهي تحتوي على مجموعة من الرموز ذات معنى والتي نتقل للمستقبل في شكل معلومات<sup>1</sup> بحيث تكون الرسالة في عدة قوالب

- رسالة لفظية وتتضمن كلمات وتعليمات وتفسيرات أو إنتقادات مثلا بحيث يستخدم فيها المرسل إحدى اللغات.

- رسالة غير لفظية وهي التي لا يستخدم فيها المرسل اللغة الطبيعية وتنقسم بدورها إلى

. رسالة إشارية: وهي مجموعة الحركات والإيماءات والتعبيرات التي يقوم بها المصدر بالوجه أو اليدين أو اي جزء من جسمه.

. رسالة مكتوبة وهي في عدة أشكال كالمذكرات والنشرات أو أي دورية ملصقة دعائية أو صور<sup>2</sup>

**1-3-4- وسيلة الاتصال(القناة):** القناة هي الوسيلة التي يتم فيها حمل وتمرير الرسالة باتجاه المستقبل ففي التنظيم الإداري توجد العديد من أدوات ووسائل الإتصال التي تستخدم للإتصال تبادل المعلومات والبيانات بين أعضاء التنظيم سواء كانوا إداريين أو موظفين وعاملين، وقد تم تصنيف هذه الوسائل في مجموعات حسب الأشكال التي تتخذها في الممارسات، وعلى افتراض أن الإدارة تتوفر على نظام معلوماتي مهيكّل:

- اتصال شخصي، هاتف، شبكة المعلومات الهاتفية.

- تقارير، بيانات، مذكرات داخلية، رسائل مفتوحة.

- لقاءات وحوارات، اجتماعات دورية وغير دورية.

لوحات الإعلانات الداخلية، صندوق الأفكار، وملصقات.

<sup>1</sup> Amado AGittet.1975.p05

<sup>2</sup> محمد سيد فهمي: فن الإتصال في الخدمة الإجتماعية، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية

2006.ص28.

- استطلاعات الرأي الداخلي.

- اجتماعات عن بعد.

- الانترنت، الإكسترنانت، الإنترانت.

- أفلام وأدوات سمعية بصرية.

وعدا الوسائل الداخلية، فإن جل الأدوات المذكورة تستخدم في الاتصالات الداخلية للمؤسسات، بغض النظر عن حجمها وتشعب نشاطاتها، وذلك لأن الصحافة الداخلية بحكم طبيعتها المهنية والتخصصية والقانونية وجوانبها المالية، لا تستطيع تنظيمها إلا المؤسسات الكبيرة. ومن جملة تلك الوسائل نخص بالذكر بعضها نظرا لأهميتها البالغة وهي كالتالي<sup>1</sup>:

1. صحيفة المؤسسة: تحتل الصحافة المؤسساتية موقعا جد مهما سواء في ممارسة المؤسسات أو في إهتمامات المفكرين والخبراء في حقول التنظيم والاتصال، فصحيفة المؤسسة ليست فقط مرآة تعكس صورتها في بيئتها الداخلية والخارجية، بل هي أداة لبناء هذه الصورة في أذهان الجماهير. إنها أداة تواصل بين المؤسسة وشركائها ووسيلة لإدامة هذا التواصل على النحو المطلوب ويتم ذلك عبر المعلومات والأخبار التي تنشرها عن المؤسسة ونشاطاتها، ويفضل معالجتها الجيدة للمشكلات التي قد تطرأ في علاقات المؤسسة ببيئتها، وقد يدفع هذا الجانب الإعلامي الهام بعض المؤسسات الكبرى إلى إصدار صحيفتين: إحداهما داخلية توجه لأعضاء المؤسسة، والأخرى خارجية توجه لشركائها، وفي هذه الحالة تحدد المؤسسة لكل صحيفة ما يلي:

- الأهداف والإستراتيجية الاتصالية والمهام.

- والدورية: أسبوعية، نصف شهرية، فصلية، نصف سنوية، حولية.

---

<sup>1</sup> ميلود العزوزي: الاتصال المؤسساتي، أساليبه تطبيقاته إدارته ، مطبعة النجاح الجديدة، المغرب، 2007،

- القياس والشكل وعدد النسخ.
- طريقة الطباعة والنشر والتوزيع.
- السياسة التحريرية.
- فريق العمل: مدير النشر، رئيس التحرير، سكرتير التحرير، المحررون، المراسلون، مسؤول عن النشر، مسؤول عن التصوير، المصممون...إلخ.
- الميزانية.

ولكي تؤدي صحيفة المؤسسة مهامها يجب أن تقوم على سياسة تحريرية محددة ومنبثقة من إستراتيجية اتصال مؤسسية تأخذ بعين الاعتبار محددات محورية تتمثل في الشروط المهنية والمالية والقانونية التي تحكم العمل الصحفي عموما والداخلي بصفة خاصة.<sup>1</sup>

2. نظام الباب المفتوح: وهي طريقة شائعة الاستعمال لاستطلاع رأي القوة للعمال وذلك بأن تتاح الفرصة لمقابلة المسؤولين والإدلاء برأيهم في الموضوعات المعنية، وعادة ما يقتصر كل رئيس أو مشرف جزءا من وقته لمقابلة الراغبين من الأفراد في مقابلته وطبيعي المرؤوس لرئيسه والإدلاء بما يشكو منه فيه راحة نفسية للعامل ورفع لمعنوياته وعلى الرئيس أن يستمع لشكواهم وأن يناقشها بصبر ويظهر لهم اهتمامه بآرائهم، ولكنه عليه أن يكون حازما في إنهاء المقابلة في الوقت المناسب حتى لا يكون سببا في ضياع الوقت.

3. نظام الإقتراحات: وذلك بأن ينشأ قبول الاقتراحات من كل الموظفين والعمال بشأن شروط العمل وسياسات العمل والإنتاج وغيرها ويمكن تشجيع الأفراد على الإدلاء باقتراحاتهم في الميادين المختلفة عن طريق إغرائهم بالمنفعة، كأن يضع نظاما من شأنه أن يكافئ الفرد مكافأة إذا أمكنه من اقتراح ما

<sup>1</sup>ميلود العزوزي: مرجع سابق ، ص270.

يخفض من نفقات الإنتاج أو زيادة كمية المبيعات مثلاً، وأن ينشر اسمه في لوحة الشرف إذا أمكنه بذل اقتراحات مفيدة.<sup>1</sup>

وعلى كل يجب على الإدارة أن توضح الطريقة التي يمكن أن يدل على الأفراد عن طريقها باقتراحاتهم وأن تعين بعض الموظفين لبحث هذه الاقتراحات أو إحالتها إلى الأقسام المتخصصة لإبداء النظر فيها. ومن ثم يجب دراسة الاقتراحات جيداً فقد يكون بينها ما يفيد الشركة فعلاً وأن يخطر أصحاب الاقتراحات بما تم في اقتراحاتهم، وهل قبلت أو لم تقبل. وأن ترسل خطابات شكر وهي من الأمور التي تتلج صدورهم بالرغم من عدم قبول اقتراحاتهم فهي بمثابة تشجيع أدبي لهم.

4. نظام المرشدين: وتعتبر هذه الطريقة من أحدث الطرق المستخدمة للتعرف على آراء القوة العاملة ورغبتهم سواء الشخصية أو المتعلقة بظروف وشروط العمل وتتلخص هذه الطريقة في إنشاء مكتب يعمل فيه خبير لإرشاد الأفراد إلى كيفية حل مشاكلهم، ومن ثم يتمكن هؤلاء المرشدين من معرفة الكثير عن حياة الأفراد وماهية رغباتهم وأمالهم، وما هي العوامل التي يشكون منها ويرغبون التخلص منها واستبعادها<sup>2</sup>، ولا شك أن نجاح مثل هذه الطريقة يتوقف إلى حد كبير على درجة الخبرة والممارسة التي يتمتع بها المرشد حتى يستطيع أن يكيف المقابلة ويشجع الفرد على الإدلاء بصراحة على كل مشكله.

لذلك يهيئ جو صالح لنجاح هذا النظام كأن تهيأ غرفة بعيدة عن أماكن العمل ومجهزة بأثاث مريح وتهوية سليمة ونظافة جيدة وأن يحدد وقتاً مناسباً للمقابلة وأن لا يسمح لأي شخص بالدخول أثناء المقابلة حتى لا يشعر العامل أو الموظف بالإحراج أو القلق، كما يجب على المرشد أن يقابل الفرد

<sup>1</sup> عادل حسن: العلاقات العامة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، لبنان، 2003، ص 108 - 109.

<sup>2</sup> عادل حسن: مرجع سابق، ص 110.

بالترحاب وأن يبدأ الحديث ويشجعه على الإدلاء بمشكلاته وأن يظهر له إهتماما بها عن طريق الإنصات لها وإشعاره بطريقة أو بأخرى برغبته القوية في مساعدته، وأن يكون لبقا حتى يجلب ثقة المتكلم لهو أن يتكلم ويناقش باللهجة واللغة التي تناسب تفكيره وثقافة الموظف أو العامل.

5. نظام مشاركة العمال في الإدارة: لا شك أن أسلم طريقة لمعرفة رغبات الأفراد ووجهات نظرهم مشاركتهم للإدارة في وضع السياسات والقرارات المختلفة المتعلقة بالعلاقات الصناعية وإدارة الأفراد كالسياسات المتعلقة بالغياب أو التأخر أو الحوادث والإنجازات أو الأجور وساعات العمل وغيرها، وطبيعي أن مناقشة العمال والإدارة في مثل هذه الأمور والمواضيع قبل صدور القرارات بشأنها يهيئ علاقات جيدة أساسها التفاهم بالمسؤولية.<sup>1</sup>

6. تقارير الرؤساء والمشرفين: إن الإتصال المباشر بين الرؤساء والمشرفين بالعمال يتيح لهم فرصا عديدة لمناقشة الأفراد في كافة الموضوعات المتعلقة بالعمل نفسه أو المتعلقة بحياتهم الخاصة ومن ثم يستطيع الرؤساء والمشرفين دراسة رغباتهم وأمالهم وإبلاغها بدورهم إلى الإدارة العليا في المؤسسة.

وتعتبر طبقة رؤساء العمل حلقة وصل بين إدارة المؤسسة والموظفين والعمال، فهم الذين يبلغون الأفراد بقرارات وسياسات ووجهات نظر الإدارة، وهم الذين يلجأ إليهم الأفراد لعرض مشاكلهم ويقع على رؤساء العمل في هذه الحالة عبء شرح الأسباب التي من أجلها اتخذت الإدارة قرارات معينة أو كان لها موقف معين بالنسبة لموضوع معين، ومن ثم يجب على الإدارة إعلام طبقة رؤساء العمل بجميع البيانات والحقائق اللازمة حتى يقوموا بوظيفتهم على أكمل وجه وتدريبهم على أداء دورهم في ميادين العلاقات العامة، وذلك عن طريق عقد اجتماعات دورية لهم لمناقشة المشاكل المختلفة وتعريفهم

<sup>1</sup> عادل حسن: مرجع سابق، ص -110

بالسياسات التي تتبعها المؤسسة أو توزيع كتيبات أو نشرات عليهم لتعريفهم بطبيعة العملية الإنتاجية، وكيف يعالجون المشاكل العمالية التي تواجههم.<sup>1</sup>

**1-3-5- تحليل رموز الرسالة:** يتطلب من المستلم عند إستلام الرسالة فك رموزها حتى تعطي معنى كاملا ومتكاملا، وقد يقوم المستلم بتحليل وفهم الرسالة بشكل مخالف للمعنى المقصود منها . لذلك كلما كان هناك تجانس وتماثل بين المصدر والمستقبل من حيث المركز الوظيفي والتخصص والمستوى الثقافي والتعليمي والخلفية الفكرية والحضارية، وإتفاق على معاني الرموز، كان هناك درجة كبيرة من فهم المعنى المقصود من الطرفين فعملية تحليل رموز الرسالة هي عملية عكسية يقوم بها مستلم الرسالة في مقابل عملية الترميز التي يقوم بها المرسل ولذلك فأهمتها في إنجاح عملية الإتصال لا تقل عن أهمية عملية الترميز .

**1-3-6- المستقبل:** وهو الشخص أو الجماعة المستهدفة من عملية الإتصال التي يريد المرسل مشاركتهم الأفكار والمعلومات والمشاعر، وتصله في شكل رسالة عن طريق الوسيلة المختارة من طرف المصدر، حيث يقوم بفك رموزها وتفسيرها وتنظيم المعلومات التي إحتوتها إلا أن فهم المستقبل للرسالة يتوقف على عدة عوامل من أهمها قدراته ومهاراته الاتصالية وإدراكه للموقف<sup>2</sup>

ولهذا يجب أن يتوفر الموظف الإداري على ثقافة واسعة وعلى مهارات لغوية فضلا عن مستوى تعليمي وخبرة ميدانية تمكنه من الفهم الحسن لكل ما يتلقاه من اتصالات سواء كانت من رؤسائه ومسؤوليه في الإدارة العليا أو ممن هم في نفس مستواه التنظيمي أو من مرؤوسيه ومساعديه او حتى في حالة تعامله

<sup>1</sup> عادل حسن: مرجع سابق، ص 111.

<sup>2</sup> حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك المنظمات والأفراد، دار زهران للنشر، الأردن، 1998، ص 337.

مع أطراف خارجية كالعملاء أو الموردين، الفهم الحسن لكل ما يتلقاه من تقارير و أوامر وبيانات وشكاوي واقتراحات من شأنه ضمان سيرورة العملية الإدارية كاملة.

**1-3-7- التغذية الراجعة:** وهي إعادة إرساله الرسالة بشكل عكسي من المستقبل إلى المرسل فهي بمثابة إشعار بوصول الرسالة وبمدى فهم المستقبل لها. فبعد تبلور الفكرة في ذهن المرسل يحولها إلى رسالة ذات محتوى يعبر عنه بالجمال أو العبارات أو الكلمات وهي الوحدات اللفظية أو ما تسمى بالرموز اللغوية، أو رموز مصورة، ولكنها تتفق في بداية الخبرة والتجربة الخاصة بالمستقبل حتى يتمكن من إدراك معانيها فيستجيب إليها بشكل أو بآخر.<sup>1</sup> وهذه الإستجابة تترد إلى المرسل فتتبادل أطراف العملية الاتصالية المواقع، ليدرك من خلالها المرسل مدى تأثير الرسالة، ومدى تحقق أهداف الإتصال فتكتمل أركان العملية الاتصالية.

**1-3-8- التشويش:** ويقصد بالتشويش كل ما من شأنه إعاقة عملية الاتصال سواء على مستوى أطراف الاتصال ووسائله أو حتى على مستوى القناة الناقلة أو محتوى الرسالة نفسها فالتشويش يصدر عبارة عن حواجز تمنع وصول الرسالة ونجعلها غير واضحة.

فحواجز فهم الرسالة الاتصالية وعوامل عدم وضوحها يمكن أن تأتي من أي جهة وفي عدة أشكال فهناك حواجز إجتماعية وأخرى نفسية وهناك حواجز تتعلق باللغة المستعملة لإيصال الرسالة كما توجد حواجز أو موانع سياسية وإقتصادية وتعليمية بالإضافة إلى حواجز المعتقدات والقيم والأفكار المسبقة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> منال طاعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال ، جامعة الإسكندرية، مصر ، 2001 ، ص76.

<sup>2</sup> خميس الشايب: المدخل إلى العلاقات العامة، مؤسسة الملك عبد العزيز ، الدار البيضاء المغرب، د س ن، ص



#### **1-4- أهداف وأهمية الإتصال الإداري:**

يعتمد نجاح أي منظمة على مدى قدرتها على تحقيق أهدافها ويلعب الإتصال التنظيمي دورا هاما في صياغة الأهداف التنظيمية وتحقيقها لدى لا يمكن تصور أي تنظيم إداري دون منظومة اتصال خاصة به، فبفضل شبكة الاتصالات تتمكن المنظمة من القيام بالتخطيط حيث يسعى المديرون والموظفون إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم فإنه لا يمكن وضعها إلا من خلال الاجتماعات والمذكرات والقرارات الشفوية والمكتوبة<sup>1</sup>، ويمكن الإعتبار أن الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة وذلك لأن الإتصال يساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها والتعريف بالمشاكل وسبل علاجها ، وتقييم الأداء وإنتاجية العمال والموظفون.<sup>2</sup>

وبفضل الإتصال يتمكن كل الموظفون في التنظيم الإداري من الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة، كما يساعد على توضيح التغيرات والتبديلات والإنجازات وتطوير الأفكار وتعديل الإتجاهات وإستقصاء ردود الأفعال.<sup>3</sup> ويمكن إستخلاص أهمية الإتصال التنظيمي في النقاط التالية:

- تحقيق التفاعل الإنساني بين الموظفين والعاملين وزيادة التفاهم والتعاون بينهم

---

<sup>1</sup> أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية، 2004، ص

<sup>2</sup> هالة منصور: الإتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية، الأزهرية، مصر، 2000، ص

<sup>3</sup> أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، مرجع سابق، ص 32.

## الفصل الثاني : الاتصال التنظيمي من منظور سوسيولوجي

- تحقيق التنسيق وتضيق الفجوة بين التنفيذ والتخطيط وخاصة في الأجهزة الإدارية العامة والحكومية التي تتصف فيها الأقسام الإدارية والمصالح بالضخامة وكبر الحجم
  - الإتصال يساهم في إعلام الإدارة العليا والمسؤولين بما تم إنجازه وما لم يتم وبكل المشكلات التي تظهر في التنفيذ أو الانحرافات التي لم تكن في الحسبان<sup>1</sup> وكيفية التغلب عليها مما سهل عملية المراقبة.
  - بواسطة المشاركة في القرارات يمكن لمختلف أطراف العملية الإدارية تحقيق ذاتيته بشكل متوازي مع تحقيق أهداف التنظيم الإداري
  - الإتصال بالمحيط الاجتماعي الأوسع يجعل المؤسسة تتموقع في المكان المناسب لها مما يساعد على تحقيق أهدافها<sup>2</sup>
- وتتبع هذه الأهمية الكبيرة التي يكتسبها الاتصال في الإدارة كونه عملية لا بد من وجودها إلى جانب العمليات الأخرى من أجل تحقيق جملة من الأهداف التي من بينها:
- يهدف الإتصال إلى زرع روح التعاون والعمل الجماعي وتجنب النزاعات وضمان تماسك الجماعة من خلال تبادل المشاعر والأحاسيس والقيم
  - المشاركة في المعلومات من خلا تبادلها وتناقلها بين مختلف أقسام ومستويات التنظيم
  - تحقيق التنسيق بين أفراد وأقسام ومستويات المنظمة فبدون الإتصال تصبح المنظمة عبارة عن مجموعة موظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي يغيب التنسيق عن المهام فتتغلب الأهداف الشخصية على الأهداف العامة والمشاركة

<sup>1</sup> محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي: المدخل الأساسية للعلاقات العامة - المدخل الاتصالي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 1995، ص 28.

<sup>2</sup> فضيل دليو: الإتصال في المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 31.

- التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة للمنظمة.
- يهدف الإتصال الفاعلين على التعبير عن أحاسيسهم ومشاعرهم تجاه الأشخاص وكل ما يحدث داخل التنظيم وإبداء آرائهم بحرية
- إتخاذ القرارات حيث يلعب الإتصال دورا هاما في إتخاذ القرارات فإتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.<sup>1</sup>

## **2- عمليات الإتصال الإداري**

### **2-1- أنواع الاتصالات الإدارية**

يعتبر الإتصال الإداري أحد أهم أنواع الإتصال وأكبرها وهو من أهم الفروع التي إهتم بها العلماء في مختلف التخصصات ولكن الإتصال الإداري بدوره ينقسم إلى عدة أنواع حسب معيار تصنيفه حسب الرسمية أو حسب وجهة الإتصال وحتى حسب قناة الاتصال ونوع الرسالة كذلك.

#### **2-1-1- من حيث الرسمية: ينقسم الإتصال التنظيمي من حيث الرسمية إلى نوعين**

- اتصال رسمي: وهو الاتصال الذي يحدث بشكل رسمي في محيط المؤسسات المختلفة، إذ تحدد المؤسسة طبيعة نوع العلاقة التي تربط الأفراد، وهدف الاتصال الرسمي ما يلي:

\*نقل الأوامر وفقا للتسلسل القيادي في المؤسسة.

- نقل الاقتراحات والتقارير وردود الفعل التي يبديها لقائمون بالتنفيذ للإدارة.

<sup>1</sup> صالح بن نوار: الإتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات، العدد 22 ، 2004 ، ص 120.

• إعلام وإحاطة كافة أعضاء المؤسسة مؤثرة بالدرجة التي تكون فيها مقبولة لدى جميع العاملين، والذي بدوره يتوقف على مدى التفاهم والولاء والعداء وعدم الاستلطاف والمعارضة وغيرها، لأن وجود مؤسسة تتوفر على جميع العقوبات من بناء تنظيمي وإمكانيات بشرية ومادية وتمويل، ولكنها تفتقد إلى نظام فعال للاتصالات، سوف تصبح هذه المؤسسة جامدة لا تتحرك ولا تتفاعل، حيث تعتبر الاتصالات عصب المؤسسة الحي الذي يبعث الحياة في أطرافها ويدفعها للاقترب نحو الهدف.<sup>1</sup>

- اتصال غير رسمي: الاتصال غير الرسمي هو الاتصال الذي يستند على العلاقات الاجتماعية الإنسانية والمعرفة الشخصية بين الموظفين والعاملين. فعملية الاتصالات داخل المؤسسة لا تقتصر على الاتصالات الرسمية فقط ، بل تتخطاها إلى الاتصالات غير الرسمية، فهذا الشكل ينشأ من تلقاء نفسه، نتيجة للعلاقات الاجتماعية والصدقات الشخصية، حيث يتصل هؤلاء الأفراد على هذا الأساس ولا يخضعون لاتجاهات محددة كما هو الحال في الاتصال الرسمي. ويمكن توضيح الخصائص ومميزات الاتصال غير الرسمي كما وضحاها " كانز " و " كارن " :<sup>2</sup>

- الاتصال غير الرسمي هو تعبير تلقائي وعفوي عن عدة مشاكل وقضايا، وهو يؤدي إلى إشباع نفسي.
- عندما تلجأ إلى مراقبة المعلومات وتصنيفها فإن الاتصال غير الرسمي يقدم معلومات أوفر وأكثر تفصيلا.
- يمتاز بالسرعة وسهولة انتشار المعلومات وقد ينشر المعلومات قبل بثها في قنوات الاتصال الرسمي.

<sup>1</sup> خيرى خليل الجميلي: الاتصال ووسائله والخدمة الاجتماعية، الكتاب الجامعي، الإسكندرية، 1995، ص20.

<sup>2</sup> كمال أبو الخير: أصول إدارية عملية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1974، ص108.

وخلاصة القول في هذا المجال فإن هيكل الاتصال في أي مؤسسة ممثل في نوعين هما الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي.

## **2-1-2 - من حيث الإتجاه**

- اتصال صاعد: يتدفق الإتصال الصاعد من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا في المنظمة ناقلة معها المعلومات عن نتائج أعمال المنظمة ونشاطاتها والعقبات التي تواجه التنفيذ<sup>1</sup> وتحقق عدة أهداف منها:
- كونه وسيلة لرفع المعلومات العكسية والتقارير الرقابية عن المنجزات المحققة في المواقع المختلفة عن الإدارة
- واللوائح الصادرة من رؤسائهم
- أنه وسيلة للإدارة العليا لكي تعمل على تنسيق الأنشطة المختلفة في المستويات الدنيا من التنظيم الإداري
- أنه وسيلة يرفع من خلالها المرؤوسون لرؤسائهم بعض الآراء والمقترحات بخصوص بعض المشاكل والمواقف التي تواجههم أثناء تنفيذ المهام<sup>2</sup>.
- أنه وسيلة تأكيد تحمل في مضمونها مدى فهم المرؤوسين للتعليمات والقرارات وتتجلى أهمية الإتصال الصاعد في أنه يعمل على تزويد الإدارة بالحقائق والمعلومات التي تساعد في إتخاذ القرار فهو يمثل نظام المعلومات المرتدة .

كما يتيح الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في إتخاذ القرار ، ولكن هناك عدة عوائق لمثل هذه الاتصالات كانعزال الموظف في الإدارة وعدم وجود رغبة

---

<sup>1</sup> طلق عوض الله السواط وآخرون : الإدارة العامة مفاهيم وظائف وأنشطة، ط2، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة المملكة العربية السعودية، 2000، ص 257.

<sup>2</sup> مدني عبد القادر علاقي: الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، جدة المملكة العربية السعودية، 2000 ص 419.

في هذا النوع من الإتصال<sup>1</sup> وهذا عكس ما يتطلبه الإتصال الصاعد من الموظف والمدير في نفس الوقت من تقبل للنقد و متفهما لوجهات نظر الآخرين بشكل ديمقراطي بحيث يمكن تطبيق الإتصال الصاعد بعدة أساليب منها

- الاجتماعات التشاورية التي تعقد بين المستويات المختلفة للإدارة
- سياسة الباب المفتوح أمام العاملين الراغبين في عرض ومناقشة مشاكلهم أو طرح وجهات نظرهم
- الدراسات المسحية وقياس الإتجاهات وسبر الآراء وإستطلاعات الرأي التي تقوم بها الإدارة بهدف الحصول على معلومات عن القضايا والإهتمامات والمناخ السائد في المؤسسة أو التنظيم الإداري
- اللقاءات الدورية بين الإدارة العليا وباقي الموظفين بهدف تبادل الرأي والإطلاع على وجهات نظر بعضهم البعض
- **إتصال هابط أو نازل:** وهو أكثر أنواع الاتصال شيوعا وإنتشارا في التنظيمات الإدارية، يصدر من الإدارة العليا والمسؤولين السامين إلى أفراد التنظيم الأقل منهم رتبة في السلم الإداري للتنظيم ويهدف خاصة إلى نقل الأوامر والتوجيهات والتعليمات والإرشادات وذلك في شكل منشورات دورية وتقارير أو إعلانات أو صحف داخلية أو كتيبات، أو بشكل شفوي عن طرق المقابلات والاجتماعات. وتستهدف الاتصالات الهابطة مايلي:<sup>2</sup>
- شرح علاقة الوظيفة بغيرها من الوظائف في الإدارة
- إعطاء معلومات محددة عن العمل
- إقناع العاملين بتحقيق أهداف المنظمة

---

1 جودت عزت عطوي: الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2004 ص 96.

2 جمال الدين لعويسات: مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص 135.

- شرح السياسات والإجراءات
- تمد المرؤوسين بالتغذية الراجعة عن أدائهم
- توفير المعلومات عن التطبيقات والإجراءات التنظيمية
- **إتصال أفقي:** وهذا النوع من الإتصال يسير في إتجاهين بين العاملين الذين هم في نفس المستوى الإداري للتنظيم ويهدف إلى نقل وتبادل المعلومات وتنسيق الجهود والأعمال التي يقومون بها حيث يحدث هذا النوع من الإتصال الأفقي ويمارس في الغالب على شكل إجتماعات اللجان والمجالس المختلفة المشكلة في الإدارة ، وبعد هذا النوع من الإتصال ضروريا وعلى درجة من لأهمية في تنسيق العمل وتبادل الآراء ووجهات النظر وطرح الأفكار ومناقشتها بين الأفراد بعضهم ببعض ويعتقد البعض أن هذا النوع من الإتصال يعد مثارا للعديد من المشكلات ويعتقد البعض الآخر بأنه أن يمكن التخلص من بعض تلك المشكلات عن طريق إستخدام التخصص الوظيفي والتنسيق الأعمال والتعاون من خلال دعم التنظيم لفرق العمل وتنمية روح العمل كفريق دائم.<sup>1</sup>
- **الإتصال النجمي:** وفي نوع من الإتصال يتداخل مع جميع الأنواع السابقة، تمتاز الاتصالات من هذا النوع بالتطور والتعقيد ويمكن تشبيهها بنجمة متشابكة حيث تكون الاتصالات مختلفة الإتجاهات، أفقية وعمودية ومائلة وهي الطريقة الأكثر نجاعة وفعالية في مواجهة تعقد التنظيمات الحديثة. وبذلك تساهم في إيصال مجموعة متشعبة من المعلومات في كل الإتجاهات وعلى كل المستويات<sup>2</sup> من الإدارة العليا إلى الإطارات والمشرّفون وصولا للمنفذين والعمال والموظفين البسطاء.

<sup>1</sup> أحمد عرفة و سمية شلبي: إدارة وتحديات العولمة (مدخل دحر الفراغ الإداري) جامعة نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، 2000، ص 135.

<sup>2</sup> بوفلجة غايات : مبادئ التسيير الإداري، ط3، دار الغرب للنشر والتوزيع ، الجزائر 2008 ص 94.

**2-1-3 - من حيث العناصر:**

- **الاتصال الذاتي:** يمثل الاتصال الذاتي اتصال الشخص مع نفسه سواء بصورة شعورية أو بصورة لا شعورية، إذ يرتبط هذا النوع من الاتصال بكافة العمليات النفسية كالإدراك والتذكر والتفكير وغيرها، فيستقبل الفرد المعلومات والرموز عن طريق حواسه ثم يقوم بتحليلها وتفسيرها وفقا لخبراته السابقة، ثم يستجيب لذلك بردود أفعال معينة، يساعد هذا النوع من الاتصال في تعريف الفرد لذاته وإدراكه لما حوله من أشخاص ووقائع ومن ثم توجيه تفاعله معهم، ولقد حظي هذا الصنف باهتمام علماء الاجتماع بإعتباره حلقة هامة تربط بين أفعال الأفراد والبيئة المحيطة بهم فمدرسة التفاعلية الرمزية ترى أن الأفراد يتصرفون وفق ما تعنيه القضايا لهم بينما يذهب ماكس فيبر إلى الربط بين الفعل والمعنى.

ويعتبر فهم هذه العملية التي تحدث بين الفرد وذاته أساس فهم عملية الاتصال ذلك أن ردة الفعل تجاه أي رسالة يستقبلها الفرد في أي شكل من أشكال الاتصال الأخرى يتوقف على ناتج هذه العملية التي تحدث ذاتيا في جميع المواقف، وتتأثر بالمخزون الإدراكي لدى الفرد عن الأشخاص والتي يتعرض لها الفرد في عملياته التفاعلية<sup>1</sup>.

ويفيد هذا النوع من الاتصال في التنظيم في مساعدة الموظف أو العامل في التنظيم على فهم نفسه ومركزه وإدراك أهمية وجوده في العملية الإدارية وتنمية وعييه بمسؤولياته وواجباته وكذا تسهيل إدراكه لعلاقاته مع الأفراد الآخرين من زملاء ومسؤولين ومشرفين مما يؤدي إلى التفاعل الإيجابي معهم وهو ما يعني

---

<sup>1</sup> حسن عماد مكاوي، و ليلي حسن السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية القاهرة، 2006، ص30.



دون شك زيادة فعاليته وتحسين أدائه مما يعود بالفائدة على التنظيم بصفة عامة.

- **اتصال شخصي:** وهو الإتصال الذي يحدث بين شخصين أو أكثر في نفس المكان والزمان ويشتركون في تبادل المعلومات والأفكار والأحاسيس والاتجاهات عن طريق التفاعل المباشر وجها لوجه والقائم على الأخذ والرد لدرجة عدم التفريق بين المرسل والمستقبل مما يفسح المجال أكثر لتوصيل محتوى الرسالة بكل جوانبه وبفعل وضوح التغذية الراجعة فهو ذلك المستوى من الإتصال الذي يحدث بين فردين أو أكثر وهو يمثل التفاعل المتبادل بينهم ولهذا يسمى الإتصال الثنائي أو الثلاثي طبقا لعدد المشتركين فيه<sup>1</sup> كما قال عنه " عليق " بأنه العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأشخاص بالطريقة المباشرة وجهاً لوجه في اتجاهين دون عوامل أو قنوات وسيطة أو وسائل نقل صناعية حيث يصبح المرسل والمستقبل على اتصال ببعضهما وجها لوجه في مكان محدد فبينما يرسل المرسل رسالة معينة على المستقبل سرعان ما يتلقى استجابة عليها وبذلك يصبح المرسل مستقبل والمستقبل مرسل وهكذا يصير التفاعل من جانبيين وليس من جانب واحد<sup>2</sup>.

وهذا ما يجعل الإتصال الشخصي هو النوع الأكثر تأثيرا والأكثر تحقيقا للأهداف فهو يتصف بالتلقائية فلا يحتاج أطراف الإتصال فيه إلى الكثير من الجهد طال ما أنهم متواجدون في نفس المكان والزمان وأن الحواس الإنسانية حاضرة بشكل مباشر

<sup>1</sup> محمد يسري دعبس: الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية 1999 ص 208

<sup>2</sup> احمد محمد عليق وآخرون: وسائل الإتصال والخدمة الإجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث،

2004، ص 153.

يسير الإتصال الشخصي في إتجاهين أو أكثر حسب عدد الأطراف المشتركة في العملية فالمستقبل يتبادل الدور ليكون مرسلا والمرسل يتبدل دوره ليكون مستقبلا في ذات العملية .

**اتصال الجماهيري:** وهذا النوع من الإتصال في الإدارة تتداخل فيه الكثير من الآراء نظرا لاتساع نطاقه وكبر مجال تواجده في التنظيمات الإدارية والمؤسسات فهو يتجسد في مهام أقسام العلاقات العامة، فتحت هذا النوع من الاتصالات تقع جميع جهود المنظمة سواء في مجال الإتصال بين الإدارة العليا والموظفين كالإعلانات الداخلية وكل الأنشطة التي تستهدف إبلاغ الجمهور الداخلي للتنظيم الإداري بالسياسات والأهداف العامة، أو عمليات الإستطلاع وسبر الآراء لفهم وجهة نظر جمهور المؤسسة الداخلي.

أوفي مجال البيع المباشر ممثلي البيع ورجال البيع، الاتصالات الهاتفية ، المنشورات كذلك كل ما يتعلق بجهود المنظمة في مجال الإعلان، الرسائل المقدمة عن طريق الإذاعة والتلفزيون والصحف والمجلات أيضا تحت هذا النوع من الاتصالات يقع كل ما تقوم به المنظمة تجاه تعزيز علاقاتها مع المجتمع<sup>1</sup>.

## **2-2-وظائف الإتصال الإداري:**

يعد وجود الإتصال في الحياة بصفة عامة وفي الإدارة بصفة خاصة دليل على أهميته البالغة، وتعدد أشكال هذا الوجود يوحي بكثرة وظائفه في التنظيم فالإتصال التنظيمي يؤدي الكثير من الوظائف على جميع المستويات والأصعدة، فبواسطة الإتصال يمكن للإداري أن يحقق عدة أهداف، ومن ضمن وظائف الإتصال في الإدارة ما يلي:

---

<sup>1</sup> صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون: الاتصالات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص 23.

**2-2-1- الوظيفة الإعلامية:** يعد الإعلام أحد فروع أو أنواع الإتصال كما يمكن إعتباره من المهام من المهام التي يقوم ها، فلا يمكن وجود إعلام دون وجود اتصال، وتظهر وظيفة الإعلام في الإتصال التنظيمي من خلال المعلومات المتدفقة والمتنقلة بين جميع مستويات التنظيم لإداري والتي تساعد على إتخاذ قرارات سليمة، كما من شأنها تحسين وتطوير أداء الأفراد والجماعات. فعلى المستوى التنفيذي نجد أن العاملين بحاجة إلى الكثير من المعلومات المرتبطة بالأداء الوظيفي، وعلى قدر تدفق المعلومات المرتبطة بأداء معين نجد أن نوعية الأداء تتأثر، هذا إضافة إلى أن العاملين بحاجة إلى مغرفة الكثير من المعلومات المرتبطة بسياسات المؤسسة، والتغيرات المستمرة، ولا يتاح لهم ذلك إلا من خلال عملية الإتصال.<sup>1</sup>

**2-2-2- الوظيفة الإنتاجية:** يسهم الإتصال التنظيمي مساهمة فعالة في الإنتاج داخل المنشآت حيث يرى " كيث ديفينز" في هذا المجال أن " الإتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني اللازم"، الاتصال التنظيمي يؤمن الكثير من المهام المرتبطة بالإنتاج فهو يعمل على:<sup>2</sup>

- على الإمداد بالمعلومات الضرورية الخاصة بإنجاز العمل والتعاون الفعال ومن هنا تتضح أهمية وجوده في المنشأة.
- فهو يحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته من خلال التوجيهات المرتبطة بالأداء والتنفيذ مثل توجيه الإنذارات بسبب التقاعس والتغيب وإبداء الإعجاب أو الإعلان عن مكافأة مقابل أداء جيد

<sup>1</sup> يس عامر: الاتصالات الإدارية المدخل السلوكي، دار المريح، الرياض المملكة العربية السعودية، 1986، ص 68.

<sup>2</sup> جمال بن رزوق: التغير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في نجاحه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 1، دمشق 2010، ص 403.

- إرسال المذكرات وعقد الاجتماعات الخاصة لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاجية وتحسين ظروف العمل أو نوعية الإنتاج.

**2-2-3- الوظيفة الإقناعية:** لا يكفي تمتع الإدارة بقوة السلطة لضمان سير العمل في الحياة الوظيفية

بل يجب أن تكفل الإدارة للعاملين بالتنظيم حرية التعبير عن وجهة النظر وحرية التعبير ويرتبط ذلك بالمهمة الإقناعية التي يمكن إنجازها من خلال مزاوله عملية الإتصال وتظهر الأبعاد المختلفة لمحاولة الربط بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد وخلق جو من التكامل البناء للتقليل من إحتمال النزاعات المختلفة.<sup>1</sup>

إن العمل القائم على الإقناع يختلف في الجودة والنوعية عن العمل الروتيني القائم على تنفيذ الأوامر، وقد أكد الفكر الإداري على أهمية الإقناع في الأداء الوظيفي.

**2-2-4- الوظيفة الانضباطية:** يعتمد سير العمل بالمنظمة على مزاوله الكثير من العمليات الإدارية من ضبط ورقابة وتنسيق بين الأنشطة المختلفة وبالتالي يستلزم وجود سياسات وإستراتيجيات ومجموعة من تعليمات والقرارات والإرشادات والمذكرات الدورية التي توضح لأعضاء التنظيم ما يجب أتباعه وما يجب تجنبه ولن يتم كل هذا إلا بمزاوله عملية الإتصال،<sup>2</sup> وتستمد المهمة الانضباطية للإتصال أبعادها من منطلقين: الأول يرتبط بتحكم الإدارة العليا في نقل المعلومات بحكم كونها مركز السلطة، ويأتي المنطلق الثاني من كون إقتصار المعلومات والرسائل والمعاني الصادرة عن الإدارة على ما يتعلق بالعمل وظروفه.

<sup>1</sup> يس عامر: مرجع سابق، ص 69.

<sup>2</sup> مصطفى عشوي: إسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 143.

**2-2-5- الوظيفة الإبداعية:** الإبداع ظاهرة قديمة قدم الإنسان فهي توجد في جمع مجالات حياته من أجل حل المشاكل والتكيف مع الظروف . وأحوج ما يكون الإنسان للإبداع في العمل . فالتنظيم يحتاج للإبداع من أجل التغلب على الظروف المحيطة به وخاصة المنافسة الخارجية والمقاومة الداخلية. فالروتين والنمطية والتقنين تعتبر من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع علاوة على التصلب في المواقف والاتجاهات وخاصة عندما يتطلب الإبداع بذل مجهود كبير لتبني الأفكار والأنماط السلوكية الجديدة، ويرتبط الإبداع ببعدين هامين يجسدان وظيفته الأساسية، يمثل البعد الأول عملية تقديم الأفكار والإقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة، ويمثل البعد الثاني عملية تطبيق البعد الأول، وبطبيعة الحال يلعب الإتصال دورا هاما في تحقيق كل من البعدين وذلك بوضع برامج تهدف إلى القضاء أو التخفيف من عملية المقاومة، وإقناع مختلف الأطراف بضرورة تبني الإبداعات الجديدة في ميدان العمل والتنظيم وبضرورة توفير جو نفسي ملائم يسمح للأفراد بإتخاذ المبادرة في معالجة المشاكل وإبتكار أساليب جديدة في مختلف المجالات.<sup>1</sup>

**2-2-6- الوظيفة التنسيقية:** فالإتصال بين أفراد وجماعات التنظيم يؤدي إلى تبادل الأفكار والمعلومات والإشتراك في المعطيات لضمان تنافس الجهود والإستراتيجيات بين أجزاء التنظيم وهو جوهر مبدأ التنسيق. فنجاح أي مؤسسة يقوم على تضافر الجهود، من أجل الوصول إلى تحقيق هدف مشترك، ولهذا فالتنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح والورشات الإنتاجية ضرورة لا بد منها، إذ أن الإتصال الجيد يساعد على التنسيق الفعال<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مصطفى عشوي: مرجع سابق، ص 143.

<sup>2</sup> بوفلجة غايات: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 35.

## 2-3- نماذج عملية الاتصال

منذ الإرهاصات الأولى لدراسات الإتصال حاول الباحثون نمذجة عملية الاتصال من أجل تبسيطها وتسهيل فهمها، فقسم الباحثون المتخصصون في علوم الاتصال العملية الاتصالية إلى عدة أقسام وعناصر (مرسل، مستقبل، رسالة / إستجابة ) وذلك لتسهيل تحليل العملية الإتصال ثم تمت صياغة مجموعة من النماذج المحتملة لهذه العملية كل نموذج منها يقوم بدور تنظيمي محدد من خلال ربط العناصر والمتغيرات مع بعضها وتبيان العلاقة بينها، أي أن هذه النماذج تصور العناصر الرئيسية للعملية الإتصالية<sup>1</sup>

ويمكن للمتبع أن يلاحظ وجود مجموعة كبيرة من النماذج أهمها

1/ النموذج اللفظي: ويوضح لنا عناصر الإتصال من خلال العبارات والكلمات

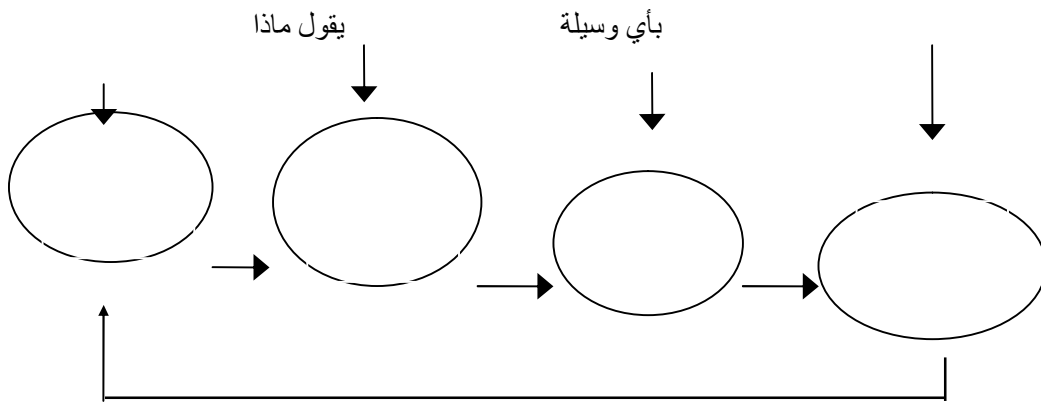
2/ النموذج التصويري: ويوضح بالرسم عناصر وأجزاء النموذج ومن أهم هذه النماذج وأشهرها لاسويل وويفر وديفلور

**2-3-1- النموذج الأرسطي:** ويعتبر النموذج الأرسطي للإتصال أقدم نموذج إذ يعتبر أرسطو الإتصال هو نشاط شفوي يحاول من خلاله المتحدث أن يقنع غيره ويحقق هدفه مع مستمع عن طريق صياغة قوية ماهرة للحجج التي يعرفها ويتكون نموذج الاتصال عنده من عناصره هي : المتحدث/ القضية/ الكلام/ المستمع.

<sup>1</sup> إبراهيم أبو يعقوب: الاتصال ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1994،

**2-3-2- نموذج هارولد لازويل:** قدم هارولد لاسويل نموذجا عاما للاتصال تجاوز حدود إختصاصه وقال أن العملية الإتصالية يمكن توضيحها بالعبارات اليسيرة التالية: من يقول - بماذا - لمن - بأي وسيلة - بأي أثر<sup>1</sup>؟ وقد ركز لاسويل على الرسائل اللفظية واهتم بعناصر الإتصال المتمثلة في المرسل، المرسل إليه، الرسالة الاتصالية واعتبر أن الإتصال يسير في إتجاه واحد يؤثر فيها الفرد عن طريق الرسالة التي يبثها.

(1) :



:

Marie-france et Pierre lebel , Organiser la communication interne , Alger , ed : chiab , 1995 .

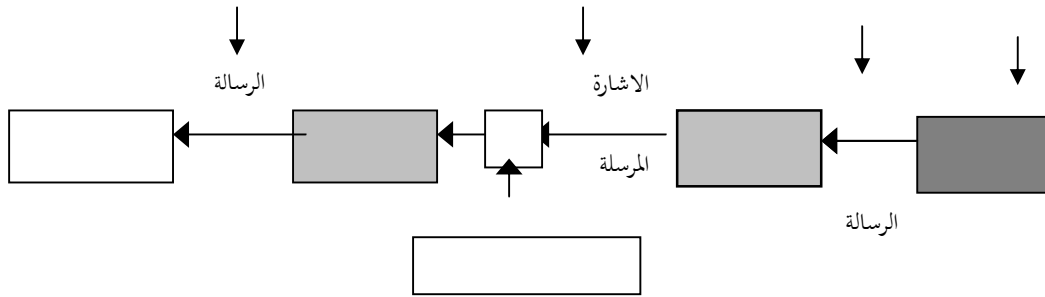
**2-3-3- نموذج شانون وويفر:** وضع أسس هذا النموذج شانون الذي كان يعمل في مختبر شركة بيل الأمريكية للهواتف ومساعدته ويفر سنة 1949 ويصف هذا النموذج عملية الإتصال بأنها خطية أي تسير في إتجاه واحد ويذكر خمس مراحل لعملية الإتصال بالإضافة إلى عنصر التشويش الذي

<sup>1</sup> Marie-france et Pierre lebel , Organiser la communication interne , Alger , ed : chiab , 1995 .

## الإتصال التنظيمي من منظور سوسيولوجي

يعيقها وهي: مصدر المعلومات- المرسل- القناة أو الوسيلة- المستقبل- الهدف- التشويش.

وتبدأ عملية الإتصال بمصدر يختار رسالة يتم رصفها في كود بواسطة جهاز إرسال يحول الرسالة إلى إرشادت ثم يقوم جهاز الإستقبال بفك كود الإشارات ويحولها إلى رسالة يستطيع المستقبل إستقبالها والتعامل معها ، والتغيرات التي تطرأ على الرسالة خلال إنتقالها من المرسل إلى المستقبل سببها التشويش أو ما يطلق عليه (الإنتروبي) ويعني العشوائية في بناء الرسالة أو سوء التنظيم والحشو والزيادة وعلاقتهاهما بفهم الرسالة<sup>1</sup> .

$$: \{2\}$$


:

A Bartoli , communication et organisation , pour une politique générale  
cohérente , éd organisation , Paris 1992 , p :62

<sup>1</sup> محمود فتحي، ومحمد شفيق زكي: مدخل الى علم النفس الإجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1997، ص 264.



**2-3-4- نموذج جيرنبر:** وقد قدم "جيرنبر" عام 1956 نموذجا لعملية الاتصال أكثر تفصيلا من نموذج "لاسويل" و"برادوك"، أضاف فيه عناصر هامة، ولكنه أغفل عنصر التشويش من نموذجهِ، الذي يتلخص على النحو التالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم (03): يوضح نموذج جيرنبر

3-	1..شخص ما 3.ويستجيب	2.يدرك حدثا
4-	4.في موقف ما 6.ليضع مواد مناسبة	5. عبر وسائل
5-	7.بشكل ما 9.ينقل محتوى	8.وسياق

**5-2-1- نماذج شرام:** قام شرام بإعداد 03 نماذج يشرح فيها ديناميكية الإتصال التي يرى فيها أن الفرد هو المصدر في عملية الإتصال إذ يتحدث أو يرسم أو يشير ويمكن أن يكون المصدر هيئة كالجريدة أو دار النشر أو قناة تلفزيونية أو استديو سنمائي وبتعدد أنواع المصادر تتعدد أشكال الرسالة فنكون أوراق أو موجات صوتية أو إشارات باليد أو علما في العواء أو اي إشارة أخرى يمكن شرحها لإعطاء معنى فالإتصال عند شرام مجهود هادف يرمي إلى توفير أرضية مشتركة للمصدر والمستقبل حيث يقوم المصدر بتحويل الرسالة إلى رموز يمكن إرسالها<sup>2</sup>.

كما تحدث شرام عن مجال الخبرة الذي اعتبره ضروريا ليقرر ما إذا كانت الرسالة ستصل للمستقبل بالشكل الذي أرادها المصدر وأنتهى إلى أن عدم وجود مجالات خبرة مشتركة بين طرفي الإتصال يقلل من فرص النجاح التام لعملية الإتصال كما أضاف

<sup>1</sup> حسن عماد مكاي، وليلى حسن السيد: الإتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 1998، ص 38.

<sup>2</sup> أحمد بخوش: الإتصال والعولمة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 25.

شرام إلى نموذجة الأخير التغذية الراجعة بحيث تعد كوسيلة للتغلب على التشويش فالمرسل يقيس مدى وصول رسالته عن طريق ما يلاحظه أو يسمعه من المستقبلين

**5-2-2- نموذج بيرلو:** يتكون نموذج بيرلو من أربعة عناصر هي :

المصدر - الرسالة - الوسيلة - المستقبل - وبالنظر على شكل هذا النموذج لا يكفي أن نعدد بداية الإتصال من المصدر لأن المعلومات التي لديه تعد نتيجة عوامل عديدة كمهارات الإتصال، المعرفة والميول. لذلك يعد الإتصال المرسل حصيلة لهذه المؤشرات وتفاعلها مع بعضها البعض<sup>1</sup>

**5-2-3- نموذج فانك دانس:** عام 1957 نشر فرانك دانس نموذجة عن عملية الاتصال والذي يختلف اختلافا أساسيا عن النماذج السابقة، وقصد به أن يعكس الاتصال على انه عملية تحويلية معقدة، وقد حاول من خلال نموذجة الحلزوني دم ملامح النماذج ذات الخط المستقيم مع ملامح النماذج الدائرية ،وقد أضاف دانس إلى نماذج التغذية الراجعة اهتماما ببعد جديد وهو البعد الزمني موضحا أن أي عملية اتصال تضيف خبرات جديدة لكل الأطراف المعنية بالاتصال.2

**5-2-4- نموذج وتزلويك وبيفن وجاكسون:** أما بول واتزلويك و بيفن ودون جاكسون فقد قدموا نموذجا للإتصال في كتابهم " الفوائد العلمية للإتصال الإنساني " وقد أثر كثيرا في الدراسات الاتصالية منذ ذلك الحين وصوروا الإتصال بأنه عملية أخذ وعطاء للرسائل بين الأشخاص وهو عملية قصدية إلزامية يحتاجها الشخص للتعامل مع غيره، وقد نظروا له بأنه نشاط تراكمي مستمر بين أفراد يعملون تبادليا

<sup>1</sup> راكان عبد الكريم حبيب وآخرون: مهارات ووسائل الإتصال، مكتبة دار جدة، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 57.

<sup>2</sup> أحمد بخوش: مرجع سابق، ص 76.

**5-2-5- نموذج روس:** تم وضع هذا النموذج في عام 1965، وهو يقوم على إفتراض وجود خمسة متغيرات تؤثر على عملية الاتصال يمكن تلخيصها كما يلي:<sup>1</sup>

- يقوم المرسل بنقل المعلومات وذلك مع إختيار المنبهات التي تتفق وتتناسب مع وجهات نظره
- يحدث الاتصال خلال ظروف معينة تعمل كمؤثر يحدد المعنى الفعلي للفكرة وتتضمن كل ما يحيط بالمرسل من أفكار ومشاعر واتجاهات وقت الإرسال.

- تعتبر الحواس هي القنوات التي تنقل الرسالة
  - يفهم المتلقي منبهات الرسالة ويستوعبها ويقوم بتفسيرها في ضوء ثقافته
  - يستجيب المتلقي للرسالة ويسمى ذلك بالتغذية الراجعة
- يركز روس على أهمية الأخذ بعين الاعتبار المناخ العام للحالة أو الظرف الإتصالي أو ما يدعوه بالثقافة المحيطة بكل من المرسل والمستقبل والرموز المستخدمة، حيث يؤثر ذلك بشكل مباشر على عملية الإتصال والتبادل،

**5-2-6- نموذج ديفلور:** هذا النموذج هو عبارة نسخة مطورة من نموذج شانون وقد اقدمه صاحبه عام 1966 ويناقش فيه مدى التطابق بين الرسالة الصادرة من قبل المصدر والرسالة الواصلة للمستقبل حيث لاحظ ديفلور بأنه أثناء عملية الإتصال يتحول المعنى الموجود في ذهن المرسل إلى رسالة اتصالية ومن ثم يقوم جهاز الإرسال بتحويل هذه الرسالة إلى معلومات تمر عبر قناة قد تكون جماهيرية مثلاً لتصل إلى المستقبل فيقوم هذا الأخير بتحليلها كرسالة اتصالية ليحصل على المعنى المطلوب فإذا كان هناك تطابق

<sup>1</sup> حسن عماد مكاي، وليلى حسن السيد: مرجع سابق، ص 39.

بين معنى الرسالة الصادرة عن المصدر و معنى الرسالة الواصلة إلى المستقبل يكون الإتصال ناجحا

ولكن يرى ديفلور بأن التطابق الكلي أمر نادر الحدوث وأضاف عنصر التغذية الراجعة أو الإستجابة إلى نموذج شانون وركز على كيفية حصول المصدر على إستجابة من المستقبل تساعده في تعديل رسالته الاتصالية للتأثير على المستقبل أو وجهة الرسالة الاتصالية<sup>1</sup>

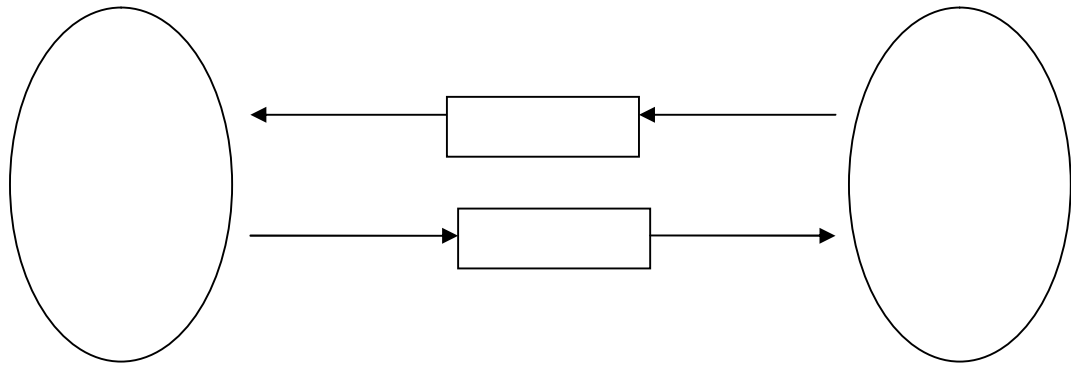
**5-2-7- نموذج إفريت وكينكد:** قدم إفريت روجر ولورانس كينكد نموذجا جديدا للإتصال في كتابهما شبكات الإتصال عام 1981 وأطلق عليه إسم نموذج التلاقي حيث يحدث خلاء تفاعل مباشر بين شخصين أو أكثر والإتحاد مع بعضهم البعض في نفس النقطة ويرى أن الإتصال عملية تؤدي إلى فهم مشترك وهذا في مكان يحدث التلاقي بينهم ويذهب أيضا إلى أن الإتصال يبدأ بمشاركة الطرف (أ) في المعلومات (م1) مع الطرف (ب)، وهذا الأخير يدرك المعلومات المقدمة له ثم يستجيب بتقاسمه للمعلومات (م2) مع (أ) ثم بعد ذلك يفسر (أ) معلوماته الجديدة ويعبر عن نفسه ثانية بمعلومات إضافية (م3) عن نفس الموضوع وإنطلاقا من ذلك يرد (ب) على هذه المعلومات وهكذا يستمر ويتتابع الإرسال والإستقبال بين الطرفين إلى أن يقتنعا سويا بالموضوع ويصل إلى فهم مشترك

**5-2-8- نموذج اوسجود:** تعتبر عملية الاتصال في نموذج اوسجود عملية تفاعلية متكاملة يقوم فيها المرسل بثلاثة ادوار (مرمز، مفسر، محلل للرمز) وكذلك المستقبل بنفس الأدوار الثلاثة السابقة وتكون على النحو التالي:2:

<sup>1</sup> ابراهيم ابو يعقوب: مرجع سابق، ص 69.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، وعدنان محمود: الاتصال والعلاقات العامة، ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2001، ص75.

الشكل رقم (03): يوضح نموذج اوسجود



وفي هذا الجدول قراءة في اشهر نماذج الاتصال المقدمة من طرف العلماء.

جدول رقم (02) يوضح أهم نماذج الاتصال.

النموذج	كيفية الإتصال	عوامل أساسية لشرح نتائج	إتجاه المعلومات
أرسطو	المتحدث يرسل الرسائل التي تهدف إلى إقناع المستمعين	المصدر الرسالة	إتجاه واحد
لاسويل	المتحدث يكون الرسائل ويختار القناة ويأتي بسلسلة من التأثيرات على المستمعين	المصدر - الرسالة-القناة	إتجاه واحد
شانون، ويفر	المصدر يحول الرسالة إلى رموز ثم يرسلها بقناة إلى المستقبل	المصدر -الرسالة- الضوضاء	إتجاه واحد تغذية عكسية
شرام (01)	المصدر يحول الرسالة إلى رموز ويرسلها بقناة إلى المستقبل	المصدر - الرسالة	إتجاه واحد
شرام (02)	المصدر يحول الرسالة إلى رموز ويرسل المعلومات بقناة إلى المستقبل إذا تقاسم مجال الخبرة	المصدر - الرسالة	إتجاه واحد
شرام (03)	المصدر يحول الرسالة إلى رموز ويرسل المعلومات بقناة لشخص آخر يرسلها بدوره للمصدر وهكذا تنتج التغذية العكسية فتمكنها من تحسين دقة وأمانة الإتصال	المصدر - الرسالة- المستقبل- التغذية العكسية	إتجاه واحد تغذية عكسية
كانتز/ لازارسفل	المصدر يحول الرسالة إلى رموز يبعث المعلومات بواسطة وسيلة إتصال جماهيرية لقادة الرأي الذي يحولونها بدورهم للجمهور	المصدر - الرسالة- المستقبل- قادة الرأي	إتجاه واحد عن طريق وسيط
وستلي/	المصدر يختار ويحول الرسائل إلى رموز	المستقبل-	إتجاه دائري

## الفصل الثاني : الاتصال التنظيمي من منظور سوسيولوجي

ماكلين	ويرسل المعلومات في شكل محسن للتلقي الذي يفك الرموز ويعيدها مرة أخرى ليرسل معلومات محسنة للآخرين مع تغذية راجعة في كل خطوة	والمعنى - والتغذية العكسية	بواسطة التغذية
بيرلو	المصدر يحول الرسالة إلى رموز على مهارته وخبراته ويرسل بواسطة إحدى الحواس الخمسة للمتلقي الذي يعتمد تفسيره على معاني كلماتها	المصدر - المستقبل - والتغذية العكسية	إتجاه واحد
نيو كمب	إيتجابة الأفراد لرسائلهم المتبادلة يتوقف على إتهاتهم نحو الموضوع كما يعتمد على إتهاهات بعضهم نحو بعض بهدف تحقيق الإنسجام	المعنى - المستقبل	إتجاه ثلاثي
دانس	الأفراد يحولون الرسائل بالسلوك وتختلف معانيها مع كل شخص إعتامادا على الصلة الاتصالية فيما بينهم	العملية - الزمن	إتجاه واحد
وتزلاويك وبيفن وجاكسون	يتبادل الاشخاص الرسائل بالسلوك وتختلف معانيها مع كل شخص إعتامادا على الصلة الاتصالية فيما بينهم	المستقبل - المعنى - ما وراء الإتصال	إتهان
روجر /كينكيد	أفراد متصلون في شبكات يساهمون في الإتصال ويتبادلون الرسائل بغرض الوصول إلى هدف مشترك	شبكات إجتماعية الإعلام - الزمن	إتجاه لولي

المصدر: من إعداد الباحث إعتامادا على عدة مصادر

**5-3- فعالية الإتصال الإداري:**

الإتصال الناجح والفعال يحتاج أطراف تكون على درة كبيرة من الوعي لفهم قيم ومراحل وأهداف الإتصال وإدراك الحواجز والمعوقات الاتصالية، كما يتطلب الإستعداد لتجاوز هذه المعوقات وللحصول على اتصال تنظيمي ناجح وفعال يجيب مراعاة ما يلي:

**5-3-1- تحديد الهدف من الإتصال:** إن عملية الإتصال السليم تتطلب تحديد هدف

معين فهل الهدف هو مجرد تبليغ معلومات عن وضع قائم أم هو تقارير عن نشاط يستلزم قرارات معينة أم هو توضيح لبعض السياسات أو الخطط.

**5-3-2- معرفة مركز متلقي الرسالة:** يجب التحقق من طبيعة مستلم الرسالة من

حيث مركزه وعمله وتخصصه الوظيفي حتى يتم اختيار الرسالة في كلمات تحمل المعاني التي تؤدي إلى الإستجابة الملائمة<sup>1</sup>

**5-3-3- وسيلة الإتصال:** يجب إختيار وسيلة الإتصال المناسبة، هل يكون

الإتصال شفهيًا أم كتابيًا فإذا كان شفهيًا هل يتم عن طريق الإتصال الشخصي أم بطرق أخرى ، وإذا كان كتابيًا فهل يكون عن طريق الخطابات الرسمية أم توضيحات المكتوبة

**5-3-4- توقيت الرسالة :** يجب إختيار التوقيت الملائم أي إختيار الفترة الزمنية

التي يكون فيها متلقي الرسالة مهينًا لقبول الآراء والتجاوب معها.

**5-3-5- المصلحة المشتركة:** يجب تحديد المصلحة المشتركة عند إعداد الرسالة

.ومعنى ذلك أن متلقي الرسالة لا يستجيب عادة إلا إذا كانت له مصلحة مادية أو

معنوية في التصرف المعين، وبالتالي فإن الإتصال الإداري يظهر أثره في حالة

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط5، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص

## الفصل الثاني : الاتصال التنظيمي من منظور سوسيولوجي

توضيح السياسات الجديدة والتعليمات والتوجيهات بما يبين أن هناك فائدة أو مصلحة تعود على متلقي الرسالة من العمل بمضمونها.

**5-3-6- قياس النتائج في الرسالة:** يجب إعداد الرسالة بطريقة يمكن معها معرفة النتائج المترتبة عليها أو إمكان تقييمها للحصول على فكرة سليمة للأثر الذي تحدثه<sup>1</sup>.

### **5-4- معوقات الاتصال الإداري:**

**5-4-1- المعوقات النفسية:** تلعب العوامل النفسية دورا مهما في إنجاح عملية الاتصال فكثيرا ما يفترض أن يكون المستقبل ذو قدرات إدراكية و معرفية تؤهله لفهم ما يقوم بإرساله المصدر ولكن كثيرا ما يتم إغفال دور العوامل النفسية والفروقات الفردية بين العمال والموظفين ومدى إستعدادهم لتلقي أو نقل الرسائل

فالأفراد يتباينون في مدى قابليتهم وإستعدادهم الذاتي في الإدراك والإستيعاب الفكري والذهني. ولذا فإن تحقيق أنماط الاتصال الفعال بينهم لا تتم بنجاح إلا إذا أخذت بعين الإعتبار الفروقات الفردية والإستعدادات الإدراكية والذهنية للأفراد. فالذكاء والثقافة العامة والخبرة التراكمية، وغيرها من المتغيرات ذات أثر كبير في نجاح الاتصال الكفؤ والفاعل بين الأفراد داخل المنظمة وخارجها.<sup>2</sup>

فمن جانب المرؤوسين فإنه من ضمن ما يعيق فعالية الاتصال هو إنعدام الإستعداد لتقبل التوجيهات والأوامر والتعليمات من قبل الرؤساء أو نتيجة العداء النفسي بينهم وبين مسؤوليهم أو نتيجة غياب الثقة بسبب الإخلاف بالوعد. أو نتيجة ضياع بعض الحقوق<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 239.

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع، وخضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة، عمان الأردن، 2007، ص 214.

<sup>3</sup> Roger Maccheilli, communication et réseaux de communication a l'usage des psychologues, des animateurs des responsables : Paris E.S.F, 1973, 72



- 5-4-2- **المعوقات التنظيمية:** إن أي نظام للاتصال صمم من المساهمة في إنجاز المنظمة ولكن ههناك بعض الحالات يكون فيها التنظيم نفسه أو أحد عناصره سبب في إعاقة الاتصال مما يحول دون نجاح عملية الاتصال. فهناك كثير من المعوقات التنظيمية التي قد تشكل عائق أمام عملية الاتصال كالهيكلة التنظيمية و إجراءات الاتصال والعمل مثلاً ويمكن في هذا الشأن سرد بعض النقاط كالآتي:
- 6- عدم وجود هيكل تنظيمي جيد يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات .
- 7- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصال مما يؤدي إلى ترشيح المعلومات.
- 8- التخصص يشكل عائقاً في عملية الاتصال إذا كان المتخصصون في المنظمة جماعات متباينة حيث تلجأ كل فئة إلى استخدام لغتها الفنية الخاصة بها مما يجعل عملية الاتصال صعبة وغير مفهومة.
- 9- قصور سياسة نظام الاتصال وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر هن نوايا الإدارة.
- 10- التداخل بين التنفيذ والاستشارة وهو سبب رئيسي في العداء الأزلي بينهما.
- 11- الإعتماد الزائد على اللجان على اعتبار أنها إحدى أنواع الاستشارات، مما يؤثر سلباً على كفاءة عملية الاتصال.
- 12- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات مقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد.<sup>1</sup>
- 2-5-3- **المعوقات الاجتماعية:** تتعدى عملية الاتصال نتيجة لاتساع الثغرة بين طرفي الاتصال كما أن هناك بعض المعوقات اللغوية أو اللفظية،

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط3، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004، ص 214.

وتظهر هذه المعوقات عندما يتم الإتصال بين طرفين لا يتحدثان بلغة واحدة. ومن بين العوائق أيضا عدم توافر الرغبة والإستعداد لدى بعض الرؤساء في نقل المعلومات إلى المرؤوسين، وقد يضطر بعض الرؤساء إلى الإحتفاظ لأنفسهم ببعض المعلومات حتى يظهروا أمام مرؤوسيهم بمظهر العالمين ببواطن الأمور.<sup>1</sup>

كما تمثل الثقافة أحد أبرز المعوقات فالتمايز والتباين بين ثقافات الفاعلين ينتج عنه إختلاف في اللغة المستعملة مما يؤدي إلى الإختلاف في الترميز وفي فك ترميز الرسالة، وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة، فاللغة قد تحتوي على الكلمات نفسها ولكن مدلولات تلك الكلمات تختلف من شخص لآخر، فالمعاني من الممتلكات الخاصة بالشخص فهو يفسرها على ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها

2-5-4- **المعوقات الفنية:** وهي المعوقات والمشكلات التي تتعلق بالجانب التقني لأجهزة الإتصال التي يؤدي الخلل فيها إلى رداءة أو ضعف أو إنقطاع الإتصال بين الموظفين أو المصالح الإدارية مثل الشبكات والكوابل وغيرها من المعدات، ويمكن ملاحظة جملة من المعوقات أبرزها:<sup>2</sup>

- عدم مواكبة الإدارات للتطور التقني المعاصر ، إذ أن معظم المنظمات تعتمد على التقنية لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الأعمال. ولذلك فعدم مواكبة التنظيم الإداري لهذا التطور سينعكس سلبا على مستوى أدائه وفاعليته ويحد من كفاءته.

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2007، ص 86.

<sup>2</sup> كامل محمد المغربي: مرجع سابق، ص 214.

- التطور المستمر في الابتكارات والأجهزة و معدات الإتصال مما يصعب على المؤسسة مواكبة هذا التطور .

- محدودية إستعمال وسائل الإتصال إما لعدم توفرها أو لعدم وجود الإطار البشري القادر على إستخدامها.

- ضعف سياسات تدريب العاملين على إستخدام وسائل وتكنولوجيات الإتصال

- الخوف من الانعكاسات السلبية لوسائل الإتصال على الفرد والمجتمع.

2-5-5-المعوقات البيئية: من المعروف أن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح فهي عبارة عن كيان متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء ذات العلاقة المتداخلة والتي تؤثر فيها وذلك لضمان نجاحها وإستمرارها فالمنظمة تأخذ من خلالها من البيئة وبالمقابل تعطيها مخرجاتها وتقرر أنشطتها بناء على احتياجات المجتمع فعملية التفاعل بين المنظمة والبيئة لن تتم إلا في ظل تدفق كميات هائلة من المعلومات بصفة مستمرة لخدمة أهداف النظام ككل ليتسنى للمنظمة القيام بمزاولة أنشطتها وعملها بدون معوق وذلك للإتصال الضروري لسير العمل .وهناك جانب آخر للبيئة وهو المكان الذي يؤدي به العمل فقد يكون سيء الترتيب والتهوية والإضاءة أو قد يكون باردا أو جافا أو غير ذلك.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> علي عيا صرة، ومحمد محمود العودة الفاضل: الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 73.

### 3- الاتصال التنظيمي في الفكر الإداري:

لقد تعددت المداخل لدراسة موضوع الاتصال التنظيمي، مع تعدد المدارس الإدارية، ويمكن تصنيف دراسات الاتصال و النظريات ضمن المداخل الأساسية التي عرفها الفكر الإداري، و التي تشمل كل من:

#### 3-1- النظرية الكلاسيكية:

وتتألف من اتجاهين هما: الإدارة العلمية والمدرسة البيروقراطية، التي بنيت على نظرية الرجل الاقتصادي، حيث اهتمت بعناصر الكفاية الإنتاجية وتم إغفال الجانب الإنساني و الحوافز المعنوية في الاتصالات الإدارية، ومن أهم رواد هذا الاتجاه تايلور وهنري جانت وهنري فايول فالإدارة العلمية تعتبر أن الاتصالات وجدت لتسهيل عملية القيادة والرقابة، من خلال القنوات الراسية الرسمية و أكدت على أن الاتصالات يجب أن تكون مخطط لها ورسمية، من أجل تحقيق أهداف المنظمة في زيادة الإنتاجية والكفاية، في حين أغفلت الجوانب الإنسانية للاتصال من حيث نظرتها للعامل<sup>1</sup>، بالإضافة إلى الاتصال الغير الرسمي في التنظيم، لكن في المقابل فقد قدمت إضافات جديدة من حيث توضيحها لحدود السلطة والهيكل التنظيمي و ضرورة انسياب الاتصالات بناء على محددات السلطة و الهيكل التنظيمي.

- نظرية التنظيم الإداري: تشير دراسات وأبحاث هنري فايول الأولية إلى إهتمامه بالمبادئ والوظائف الإدارية وبالناحية التحليلية والوصفية لهذه الوظائف والأنشطة التي تمارس على مختلف المستويات الإدارية. إلى جانب هنري فايول عمل في حقل الإدارة التنظيمية كل من أوليفير شيلدون وجيمس موني، وليندال ابرويك، وألان رايلي. هؤلاء العلماء هم الذين وضعوا القواعد العامة والأسس والمبادئ الرئيسية لنظرية التنظيم الإداري

<sup>1</sup> محمد نوري قوتة، وذياب عبد الحميد أحمد: الاتصالات الإدارية ونظم المعلومات، مطبعة الصالح، جدة

وبناء على المبادئ السابقة، والتي يبدو أن الإتصال يتبع من خلالها ويؤثر في مجرى العملية الإدارية ونجاحها. اعتقد فايول أن عناصر الإدارة هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة وجميع هذه العناصر تعمل معا وليس بالضرورة الترتيب ويمثل الإتصال أهم عوامل نجاح هذه العناصر وتكاملها.<sup>1</sup>

أما النظرية البيروقراطية، والتي قدم نموذجها الألماني ماكس فيبر، فقد حددت أهداف المنظمة بتقديم خدمات نافعة للمتعلمين، وأكدت على مجموعة من المبادئ مثل: تقسيم العمل وتنظيمه، والتدرج الوظيفي... الخ. وقد عيب على هذا الاتجاه أن خط الاتصالات فيه يجب أن يسير من أعلى إلى أسفل، على شكل أوامر و تعليمات و توجيهات، كما اهتم هذا الاتجاه بالقنوات الرسمية للاتصال و التركيز على الوسيلة الاتصالية المكتوبة، و ما تؤديه من دور هام في عملية الأرشيف و توثيق عمل المنظمة.

- 1- معظم الاتصالات تبدأ من المستويات العليا وتركز على الأنظمة والقواعد والأوامر مما يجعل عملية الاتصالات.
- 2- محدودية التفاعل بين الأفراد، وتجاهل لاحتياجاتهم ورغباتهم لعدم وجود اتصالات بين الأفراد في نفس المستوى.
- 3- معظم الاتصالات تأخذ الطابع الرسمي، ولا يوجد تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين.
- 4- تجاهل وجود الاتصالات غير الرسمية مما قد يؤدي إلى مشاكل إدارية غير مرغوب فيها.
- 5- إنعدام إستخدام الاتصالات الشفوية، وعدم ضمان تطبيق التعليمات والإوامر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد ابو سمرة : الاتصال الإداري والإعلامي، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 22.

<sup>2</sup> محمد نوري قوته، وذياب عبد الحميد أحمد: مرجع سابق، ص 121.

فالاتصال حسب النظرية الكلاسيكية إذن هو عملية نقل المعلومات فهي ترى أن عملية الاتصال كشيء سريع يحمل في معانيه رسالة من شخص لآخر بحيث يتم بشكل محدد ومرسوم وفق خطوات ولوائح وقوانين وتعليمات لا يجوز مخالفتها أو تجاوزها حتى لو أدى ذلك إلى تأخير إنجاز العمل.

### 3-2- المدرسة السلوكية:

وقد ظهرت هذه المدرسة كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية وبالضبط حركة الإدارة العلمية، وقد بدأت هذه المدرسة بأبحاث مصنع هاوثرن إلكترىك، التي أجراها إلتون مايو وزملائه والتي أكدت على أهمية العلاقات غير الرسمية في محيط العمل وأهمية الجماعات غير الرسمية، وركزت على قنوات الاتصال غير الرسمية، وبشكل خاص على استخدام الاتصالات المباشرة كوسيلة لنقل المعلومات بين العمال.

ويمكن القول أن الطريقة الحديثة في الاتصالات تعزى إلى حركة العلاقات الإنسانية ، فقد كان مركز الاهتمام بالأشياء الغير رسمية وعلى فهم أسباب التشويش و الفجوة التي تظهر باستمرار بين المرسل و المستقبل، و كذلك ركزت الدراسات على صفات المرسل و المستقبل مثل: الدافعية، الاتجاهات و التلميحات القولية، و عما إذا كانت هذه الصفة تؤثر على المرسل و المستقبل، و هذا ما يؤكد روجرز بأن عملية الاتصال ليست فقط عملية فعل و رد و إنما هي عملية تبادل بين اثنين أو أكثر، و هذا التبادل يتطلب معرفة بالتكوين النفسي و الاجتماعي للمستقبل و المرسل على السواء، باعتبارهما يشكلان خليط معقد من المتوقعات و القيم و المشاكل...الخ.<sup>1</sup>

وما يؤخذ عل هذه المدرسة أنها ركزت بشكل كبير على الجوانب الإنسانية والاجتماعية في الاتصالات الإدارية وأغفلت الجوانب الإدارية في العمل الإداري.

- **مدرسة النظام الاجتماعي:** حيث يضم هذا النظام بين جوانبه العلاقات الثقافية والحضارية للأفراد، والاعتقاد السائد في هذه المدرسة هو الحاجة للتغلب على القيود

<sup>1</sup> بوجنية قوي: مرجع سابق، ص 59.

البيولوجية والمادية والاجتماعية الخاصة بالفرد وبيئته، وذلك عن طريق التعاون، والذي أصبح يطلق عليه عند أنصار هذه المدرسة النظام التعاوني أو مصطلح التنظيم الرسمي، ويعتبر كل من شيلستر برناردو هنري فايول من أهم الباحثين الذين ساهموا في هذا الفكر من خلال إضافاتهم المتعددة في الفكر الإداري، وفي مقدمتها تعريف المسؤولية الاجتماعية للإدارة، واعتراف هذه المدرسة بتضارب المصالح والأهداف.

ويعتبر كثير من الباحثين أن شيلستر برنارد هو صاحب النظرية الأساسية للاتصال، باعتباره أول من تعرض بالشرح والنقد لطبيعة الاتصال و مكوناته وخصائصه وعلاقته بنظام السلطة الرسمية والغير الرسمية.

حيث يعتبر برنارد أن المنظمات الغير رسمية قد تكون سببا في ظهور المنظمات الرسمية، وأن أي تنظيم اجتماعي كبير يحتاج إلى تقنية اتصال تساهم في تعاون الأفراد، وأن غياب هذه التقنية يلغي إمكانية تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الإدارة، كما أكد على أهمية صيانة نظام الاتصالات عن طريق اختيار موظفين يتولون مهام تقنيات الرقابة<sup>1</sup>.

أي أن برنارد يؤكد على أهمية الاتصال الغير رسمي ، باعتباره جزء لا يتجزأ من الطبيعة الإنسانية والاجتماعية للموظف، كما ربط بين الاتصالات وعلاقتها باتخاذ القرارات سواء كانت اتصالات صاعدة أو نازلة.

**3-3 مدرسة النظم:** الإدارة وفق هذا المدخل عبارة عن نظام داخلي يتفاعل مع البيئة المحيطة به، وهي نظام مفتوح مكون من أنظمة فرعية متصلة ببعضها البعض، ومن رواد هذا الاتجاه كاتز و كاهن و سيمون...الخ.

- ونظرية النظم المفتوحة اهتمت بالتكيف، كما أشار كاتز بأن الاتصال لا يمكن فهمه على أنه عملية نقل الرسائل بين المرسل والمستقبل، ولكن يمكن فهمه من خلال النظام الاجتماعي المرتبط به والذي يظهر فيه.

<sup>1</sup> علي عياصرة ،محمد العودة الفاضل، مرجع سابق، ص.56

- فالإتصال من خلال النظام الاجتماعي يعتبر صعبا، ولكن كل من لين و كورين ومونهان حذروا من زيادة مخاطر الإتصال بين الأنظمة الاجتماعية حيث أن الناس فئات اجتماعية مختلفة، ليس فقط تعلموا التكيف المختلف مع المادة و الوقت ولكنهم من لغات و تنشئة مختلفة، إضافة لاختلاف الرسائل والمعنويات التي تؤثر على إضافة المعاني في المجتمعات المختلفة.<sup>1</sup>

- الاتصالات هي جزء من النظام الاجتماعي للعمل، تؤثر فيه وتتأثر به.  
- أن الاتصالات هي الوسيلة لربط النظام الاجتماعي للعمل بالبيئة المحيطة به من منظمات أخرى.

- إختلاف الظروف يمكن أن يؤدي إلى إختلاف نظام الإتصال ووسائله.  
يعتمد التوازن داخل النظام الاجتماعي للعمل على وجود نظام متكامل من الاتصالات الذي يربط أجزائه وأفراده.<sup>2</sup>

### **3-4- المدارس الحديثة**

-**المدرسة اليابانية/نظرية (Z):** تعتبر مدرسة الإدارة اليابانية نموذجا مميزا في التركيز على مكونات العملية الاتصالية في الإدارة، ويمكن تلخيص أهم عناصر الإدارة اليابانية في:

- 1- الأسلوب المتميز في إدارة العنصر البشري ، من حيث اختياره و تدريسه والمحافظة عليه مدى الحياة، و حتى العناية به بعد الوصول إلى سن التقاعد.
- 2- أسلوب عمل الفريق حيث يشعر العامل بأنه عضو في الفريق أولا، وأن دوره ووظيفته من خلال فريق العمل ذلك.

<sup>1</sup> علي عياصرة ،محمد العودة الفاضل: مرجع سابق، ص.60

<sup>2</sup> أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية مصر، 2007ن ص



3- أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار ، وبالتحديد الدنيا منها، و من ثم رفعها على المستويات العليا ليقوم بالتدقيق و الرقابة عليها.

4- توفير المعلومات، والمشاركة في استخدامها بين جميع أفراد المنظمة و عدم الاحتفاظ بها، أو احتكارها من قبل أي فرد ويساعد في ذلك توفير علاقات و خدمات جيدة بين أفراد المنظمة.

5- الشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد، و هذا نابع من القيم السائدة في المجتمع الياباني<sup>1</sup>.

- **المدرسة الموقفية :** تؤكد المدرسة الموقفية على أنه لا توجد طريقة مثلى للتنظيم، وذلك من خلال ملاحظة أن المنظمة هي نظام من الاتصالات والتفاعلات الإنسانية القابلة للتكيف والتغير حسب متطلبات البيئة و الضغوط الممارسة عليها.

وما دعت إليه هذه المدرسة هو وجود تطبيق المبادئ و المفاهيم الإدارية بشكل يتلائم مع الظروف التي تمر بها المنظمة ،بمعنى انه يجب اختيار المنهج الذي يتلاءم وطبيعة المرحلة و الحالة التي تمر بها المنظمة.<sup>2</sup>

- **الإدارة بالأهداف:** إن الإدارة بالأهداف أسلوب يقوم بموجبه كل من الرئيس و المروؤس، وبشكل مشترك، بتحديد الأهداف و يقومان دوريا بتحديد التقدم نحو بلوغ هذه الأهداف، و تقوم الإدارة بالأهداف على مبدأ الإدارة بالاشتراك و هو أسلوب ديمقراطي في القيادة، حيث تقوم الإدارة على منطق استشارة و إشراك المروؤسين ليس فقط في وضع الأهداف، و إنما في اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص أقسامها.

وتهتم الإدارة بالأهداف بالدرجة الإنسانية بنتائج الأعمال و مدى تطابق هذه النتائج مع الأهداف الموضوعة مسبقا، وهي تسعى إلى معرفة العوامل التي تعوق تحقيق هذه الأهداف الموضوعة مسبقا، بغية اتخاذ الإجراءات

1 علي عبا صرة ،محمد العودة الفاضل: مرجع سابق، ص 60.

<sup>2</sup> فؤاد سالم الشيخ، وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، ط 6 مركز الكتاب الأردني، عمان الأردن، 1998، ص

المناسبة للتغلب عليها و من ثم تقييم النتائج بصورة دورية، لوضع الأهداف الجديدة، إذا دعت الضرورة إلى ذلك<sup>1</sup>. أي إن أسلوب الإدارة بالأهداف يشير إلى أسلوب اتصال ناضج و متطور، من الاتصال بالرئيس إلى المرؤوس، فالخطيط المشترك، و ما يتطلبه من تغذية راجعة مستمرة، وتقويم مستمر يتطلب اتصال دائم و مستمر بين الرئيس والمرؤوس.

### **خلاصة الفصل:**

في هذا الفصل تم تناول الإتصال الإداري من ضمن أهم ماتم الوقوف عليه هو الأهمية البالغة إلي يحتلها الإتصال في التنظيم فمن الناحية الرسمية يمثل العصب الحقيقي للعملية الإدارية فهو وسيلة نقل الأوامر والمعلومات والإقتراحات والشكاوي .ومن الناحية غير الرسمية يشكل اساس أي تفاعل إنساني و أساس تشكل أي علاقات بين أعضاء التنظيم وأساس تكوين الجماعات وتفاعل أعضائها.

---

<sup>1</sup> علي عياصرة ،محمد العودة الفاضل،مرجع سابق، ص.62

# الفصل الثالث: تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في الإدارة.

تمهيد

1- تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في المجتمع

2- الإدارة و تكنولوجيا الاتصال والمعلومات

3- تكنولوجيا الإتصال والمعلومات في الإدارة الجزائرية

خلاصة الفصل

### تمهيد:

تعددت تسميات التكنولوجيا، فهناك من أطلق عليها تكنولوجيا الإعلام والإتصال، تكنولوجيا المعلومات والإتصالات التكنولوجيا الحديثة للإعلام والإتصال وهناك من أطلق عليها ببساطة إسم التكنولوجيا الحديثة. ويعود سبب هذا التعدد على تعدد مجالات إستخدامها فهي موجودة في جميع مناحي الحياة. وفي ما يلي مناقشة لاستخدام تكنولوجيا الإتصال في أحد أكثر المجالات إستخداما لها.

## 1- تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في المجتمع:

قبل الدخول في التطرق لموضوع تكنولوجيا المعلومات لابد أولا من توضيح بعض المفاهيم القريبة منه والتي منها مصطلحي المعلومات والبيانات لما لهذين المصطلحين من إرتباط وثيق بها.

### 1-1- مفهوم المعلومات والبيانات

1-1-1- تعريف المعلومات: كلمة معلومات هي مشتقة من كلمة " يعلم informer " وهي أي المعلومات مشتقة من الكلمة الفرنسية واللاتينية والتي تكتب بنفس الطريقة "information" ومفردها الذي يستخدم أحيانا بإسم معلومة، وهي عبارة عن الحقائق والأفكار التي يتبادلها الناس في حياتهم العامة، عبر وسائل الاتصال المختلفة. هي عبارة عن مجموعة البيانات المنظمة والمرتبطة بموضوع معين، والتي تشكل الحقائق والمفاهيم والآراء والاستنتاجات والمعتقدات التي

تشكل خبرة ومعرفة محسوسة ذات قيمة للاستخدام الحالي أو المتوقع<sup>1</sup>. فالمعلومات مرتبطة بالواقع أساسا.

وهناك من يرى أن المعلومات هي معطيات تم تسجيلها وتنظيمها وتصنيفها في قالب معين لإظهارها عند الحاجة إليها، ويتم إرسالها ومعالجتها والاحتفاظ بها، هذه المعلومات قد تكون معطيات عديدة مثل الأرقام أو تكنولوجيا معطيات خليط من الصنفين السابقين وتدعى حينئذ بالمعطيات الأبجدية العديدة<sup>2</sup>.

كما تعرف كذلك أنها: "مجموعة معطيات منظمة بهدف إصدار أو إيصال رسالة غالبا ما تكون في شكل ملموس (مصورة، مكتوبة) أو شفوية [...] طريقة تنظيم هذه المعطيات تكون طبقا لرغبة المستقبل لها فالمعلومة إذن تحدث نظرة جديدة (وجهة نظر) تجاه الأحداث والأشياء الملموسة وغير الملموسة"<sup>3</sup>.

كما هناك من يذهب أكثر في التفصيل فيعرفها "المعلومة هي البيانات المنظمة و المعروضة بشكل يجعلها ذات معنى للشخص الذي يستلمها، ولذلك فإن للمعلومات قيمة حقيقية للمستخدم، وتقدم إضافة للمعرفة الموجودة لديه حول ظاهرة أو حدث أو مجال معين فالمعلومة تخبر المستخدم بشيء ما لا يعرفه أولا يمكن توقعه"<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزغبى، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للطباعة والنشر، والتوزيع، عمان، 2004، ص 24.

<sup>2</sup> أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حروس الدولية لنشر والتوزيع، إسكندرية، مصر، 2005، ص 43.

<sup>3</sup> Jean-yves: le manuel du knoweledge management une approche 2<sup>eme</sup> generation, Dunod, Paris France, 2003, P60.

<sup>4</sup> محمد نور برهان و غازي إبراهيم رحو: نظم المعلومات المحوسبة، دار المناهج، عمان، الأردن، 1998 ص 24.

ومهما يكن الإختلاف بين التعريفات السابقة إلا أنها تجتمع على كون المعلومات كل ما من شأنه زيادة إدراك الفرد بحيثيات موضوع معين كما يمكن القول أن أهمية تكنولوجيا المعلومات قد تولدت أساسا من أهمية المعلومة في حد ذاتها.

1-1-2- مفهوم البيانات: البيانات (Data) -وهو المصطلح الذي شاع استخدامه- المادة الخام التي تشتق منها المعلومات، فهي ترمز إلى الأشياء، الحقائق، الأفكار، الآراء، الأحداث والعمليات التي تعبّر عن المواقف والأفعال، أو تصف هدفا أو ظاهرة، أو واقعا معينا، دون أي تعديل أو تفسير أو مقارنة، فيتمّ التعبير عنها بكلمات أو أرقام أو رموز أو أشكال<sup>1</sup>

كما تعرف البيانات بكونها: "المادة الخام اللازمة لإنتاج المعلومات وذلك طبقا لمفهوم النظام بحيث تمثل البيانات المدخلات و المعلومات المخرجات و هذا بعد المعالجة"<sup>2</sup>.

كما أنها: "هي عبارة عن تعبيرات لغوية أو رياضية أو رمزية أو مجموعة منها و يتم التعارف على استخدامها لتمثل الأفراد و الأشياء و الأحداث و المفاهيم أى تشير البيانات لأي حقائق خام أو مشاهدات و التي تصف ظاهرة معينة ويرى أن المعلومات هي عبارة عن بيانات وضعت في محتوى ذات معني و دلالة لمتلقيها بحيث يخصص لها قيمة لأنه يتأثر بها أو لأنها تحقق له منفعة"<sup>3</sup>.

- البيانات في الواقع تمثل المواد الأولية للحصول على المعلومات، وهي تجمع من مصادر متنوعة داخلية أو خارجية، جاهزة وأولية، شفوية وموثقة، رسمية أو غير رسمية.

<sup>1</sup> <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/158601>

<sup>2</sup> إبراهيم بختي، تكنولوجيا نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،

://bbekhti.online.fr/trv\_pdf/TIC.pdf,29/04/2008,09:58

<sup>3</sup> ثابت عبد الرحمن ادريس: نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة،الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص

- المعلومات هي البيانات التي خضعت للمعالجة والتحليل والتفسير، بهدف استخراج المقارنات والمؤشرات والعلاقات، التي تربط الحقائق والأفكار والظواهر بعضها مع البعض.

- المعلومات هي مواد ( بيانات ) مصنعة، جاهزة للاستخدام.

## 2-1- خصائص تكنولوجيا الإتصال:

لقد لعب التطور العلمي والتكنولوجي دورا كبيرا في تحقيق الرفاهية الأفراد والمجتمعات، ومن بين التطورات التي أحدثت تغيرا جذريا في أساليب الحياة، تلك المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وما تؤديه من ادوار في توفير خدمات الإتصال بمختلف أنواعها، وخدمات التعليم والتثقيف وتوفير المعلومات اللازمة للأشخاص والمنظمات، حيث جعلت من العالم قرية صغيرة يستطيع أفرادها الإتصال فيما بينهم بسهولة وتبادل المعلومات في أي وقت وفي أي مكان، وتعود هذه الأهمية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى الخصائص التي تمتاز بها هذه الأخيرة، والتي منها:

1-2-1- التفاعلية: والتفاعل هو عملية التأثير والتأثر التي تحدث لطرف الاتصال أثناء قيامه بالعملية، فنجد التفاعلية في تكنولوجيا الاتصال من حيث أصبح بإمكان الآلة الاستجابة لنا وتحقيق رغباتنا، وهذا ما غير من مفهوم التفاعلية بحيث أعاد منظرو ومفكرو النظريات الحديثة في الاتصال النظر في نموذج لاسويل 1948، من يقول ماذا؟ بأية وسيلة؟ لمن؟ وبأي تأثير؟ أي تدفق الاتصال في اتجاه واحد في حين نجد أن التفاعل الحقيقي والناجم عن التطورات التكنولوجية الحديثة يتطلب نمودجا اتصاليا ذا اتجاهات متعددة، كما يرتبط مفهوم التفاعلية بمفاهيم الحرية والديمقراطية والمشاركة والحوار، هذا ما عبر عنه Lucien Sfez بقوله « الحرية... تتجسد عن طريق التفاعلية،

الناجمة عن تقدم آلات الإتصال، والتي تترك للإنسان ولل فرد حرية التدخل أمام حتمية الآلات<sup>1</sup> فالحرية هنا تعني ما أصبح يتمتع به المستخدم من حرية في اختيار ما يريد من الوسائل، وما يرغب من المحتويات في أي وقت وبأي مكان، على عكس وسائل الإتصال التقليدية التي لا تتيح لمستخدمها هذا الأمر.

**1-2-2-اللاتزامنية:** (عدم الارتباط بعنصر الوقت): واللاتزامنية يقصد بها أن المعلومات والأخبار تصلك لحظة حدوثها وبشكل مباشر بينما اللاتزامنية تعني إستقبال المعلومات والرد عليها في الوقت غير الحقيقي، أي الوقت الذي يناسبك<sup>2</sup>. وهذا من خلال البريد الإلكتروني على سبيل المثال لا الحصر، فعندما تستقبل رسالة في وقتما تقوم بالإطلاع عليها أو الرد عليها حسب الوقت المتاح لك.

**1-2-3- التوجه نحو التصغير:** حيث أن الأجهزة المستخدمة لتكنولوجيا المعلومات والإتصال تأخذ تتجه نحو التصغير كلما تطورت، فالكومبيوتر الحالي أصغر بعشرات المرات من الكومبيوتر أيام الخمسينات وحجم الهواتف النقالة الآن صار أصغر بكثير من حجمه في أيام إختراعه الأولى. وأصبحت أدوات تخزين المعلومات كالأقراص وبطاقات الذاكرة، وهذا ما يسهل عمليات نقل وإستخدام هذه الأجهزة مما يعطي لمستخدمها راحة أكبر.

**1-2-4-الحركية:** بمعنى أنه إذا كانت اللاتزامنية تحرر المستقبل من قيود الزمان والمكان، فإن الحركية تتولى إستكمال تحرير المرسل من خاصية الزمان والمكان<sup>3</sup>، فالمرسل أصبح مثله مثل المستقبل لا يجب عليه التقييد بزمان أو

<sup>1</sup> - <http://manifest.univ-ouargla.dz/index.php/seminaires/archive/facult%C3%A9-des-sciences-sociales-et-sciences-humaines> 14:28 20/02/2014.

<sup>2</sup> محمد لعقاب : **المواطن الرقمي** ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2001، ص 26.

<sup>3</sup> ثامر كامل محمد: **العولمة من منظور ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات وآليات حراكها في الوطن العربي**،

مجلة العلوم السياسية، ع 37، العراق، د.س.ن، ص 229.



مكان من أجل إرسال رسالة معينة وهذا بفضل وجود تكنولوجيا متنوعة مثل الأقمار الصناعية وشبكات الانترنت .

1-2-5- قابلية التحويل: حيث أتاح الإتصال الرقمي إمكانية تحويل الإشارات المسموعة إلى رسائل مطبوعة أو مصورة والعكس<sup>1</sup> وهو ما لم يكن متاحا من قبل فحتى بعد اختراع وسائل نقل الصوت والصورة كان من غير الممكن تحويل الرسائل الاتصالية من شكل إلى آخر بطريقة سهلة وسريعة مثل ما هو عليه الآن.

1-2-6- قابلية التوصيل والتركيب: وتعني إمكانية دمج الأجهزة ذات النظم المختلفة بغض النظر عن الشركة المصنعة<sup>2</sup> لهذه الأجهزة. كما أنه يمكن دمج كثير من هذه الأجهزة في ما بينها عند الحاجة إلى ذلك، وهو ما يجعلها متعددة الإستخدام.

1-2-7- اللامجاهرية: وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من منتج الرسالة إلى مستهلكها، كما أنها تسمح بالجمع بين الأنواع المختلفة للاتصالات. سواءا من شخص واحد إلى شخص واحد، أو من جهة واحدة إلى مجموعات، أو من الكل إلى الكل أي من مجموعة إلى مجموعة.

<sup>1</sup> محمد خليل الرفاعي : دور الإعلام في العصر الرقمي في تشكيل قيم الأسرة العربية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27 ، العدد 02 ، 2011، ص 712.

<sup>2</sup> حسن رضا النجار: تكنولوجيا الإتصال المفهوم والتطور، أعمال المؤتمر الدولي الإعلام الجديد، تكنولوجيا جديدة علم جديد، جامعة البحرين، أبريل 2009 ص507.

1-2-8- الشبوع والانتشار: ويعني بها انتشار المنهجي لنظام وسائل الإتصال حول العالم وفي داخل كل طبقة من طبقات المجتمع<sup>1</sup>. فقد أصبحت أجهزة الإعلام الآلي والهواتف الذكية والألواح الإلكترونية متاحة لأغلب شرائح المجتمع بعد أن كانت حكرًا على الأغنياء والإدارات العامة، وشركات الأعمال وبعض الشرائح الإجتماعية، وانتشرت الأنترنت على نطاق واسع عبر العالم بعد أن كانت محصورة في بعض البلدان، كما تحولت هذه الوسائل إلى وسائل ترفيه بعد ما إقتصرت إستخدامها في البداية على مجالات العمل والتعليم فقط.

1-2-9- الكونية: وهو مجال الانتشار الجغرافي لتكنولوجيا المعلومات حيث تأخذ مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم. وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونياً خاصة بالنظر إلى سهولة المعاملات التجارية التي يحركها رأس المال المعلوماتي فيسمح لها بتخطي عائق المكان والإنتقال عبر الحدود الدولية<sup>2</sup>. وبطبيعة الحال فهذا الأمر لا يخص رأس المال وحده بل يشمل كذلك كل المعلومات والبيانات والمعارف والعلوم وحتى المحتويات الثقافية والإجتماعية أصبحت تتمتع بالعالمية وهي أحد مظاهر العولمة.

### 1-3- نشأة وتطور تكنولوجيا الإتصال والمعلومات:

يعتبر ميدان تكنولوجيا الاتصال والمعلومات من أكثر الميادين تسارعاً في التطور، بل انه كان الجانب الأهم والأكثر إثارة من بين جوانب الثورة التكنولوجية جميعها، وأهم ما تحقق في هذا التطور هو ربط وسائل الإعلام مع الوسائل الإلكترونية الحديثة وخلق نظام اتصالي مبني على ترابط هذه الوسائل، الأمر الذي أطلق ثورة إتصالية ومعلوماتية أبرزت إمكانيات هائلة استندت إلى إمكانيات تواصل عالية المستوى مع الجمهور،

<sup>1</sup> سميرة شيخاني: الإعلام الجديد في عصر المعلومات، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 2+1، 2010، ص 447.

<sup>2</sup> بومايه سعاد، فارس بوبكور: أثر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الإقتصاد، العدد 03، مارس 2004، ص 205.

وسرعة غير مسبوقة. ومن البديهي القول أن الواقع الحالي البالغ التطور الذي يشهده العالم في مجال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ليس وليد الصدفة بل هو محصلة تراكم لمجهود ضخم بذله الإنسان، منذ ظهوره في إبتكار وإختراع أدوات وآليات الإتصال بمختلف أشكاله المباشر كالرموز الحركية واللغات المنطوقة واللهجات أو الاتصال غير المباشر كالكتابة والحمّام الزاجل والبريد، حتى وصل الأمر إلى إختراع الأقمار الصناعية والشبكات العنكبوتية وأجهزة الاتصال كالهاتف والفاكس والكمبيوتر. وقد قسم الباحثون مراحل تطور تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات إلى خمس مراحل سميت ثورات الإتصال وهي.

**1-3-1- المرحلة الأولى:** يعتبر الكلام والإشارات الحركية أول وسيلة إتصال في تاريخ البشرية، وبمرور الزمن تعقدت الحياة وتوسعت المجتمعات الانسانية فاحتاج الإنسان إلى وسيلة اتصال تلبي حاجاته التواصلية فاستحدث الكتابة التصويرية أو الوصف التصويري، الذي يعتمد على التعبير عن الأفكار المعقدة بالصور أو الرسومات المعبرة ، وكانت أقدم محاولات لتسجيل المعلومات حتى يمكن استعادتها فيما بعد هي الرسومات الدقيقة للحيوانات، ومشاهد الصيد على الأحجار التي كانت هي أول وسيط تم تسجيل المعلومات عليه،<sup>1</sup> فقد مثلت الكتابة التصويرية أول وسيلة للإتصال غير المباشر بين الأفراد والجماعات في ذلك الوقت كما يمكن إعتباره وسيلة لحفظ المعلومات. وإسترجاعها عند الحاجة إليها، فقد وصلتنا بفضلها معلومات عن حياة البشر قبل قرون عديدة.

ومع إستمرار تطور الإنسان وتعدد الحياة أخذ الإنسان في تطوير الكتابة التصويرية أو الرسوم إلى كتابات ورموز صغيرة بدل النقوش والرسوم الكبيرة ليدخل الإنسان عصرا جديدا وهو عصر الكتابة فقد ظهرت في بلاد ما بين

<sup>1</sup> عبدة سبتي، وفؤاد شعبان: تاريخ وسائل الاتصال وتكنولوجيااته الحديثة، دار الخلدونية، الجزائر، 2012،

النهرين فيما بين أعوام 3500-3000 قبل الميلاد البدايات الأولى للكتابة، وبعد ذلك بقليل تجلت سمات واضحة للتدوين في وادي النيل، ثم ما لبث عقب ذلك أن تطورت أساليب الكتابة في بلاد الشام والجزيرة العربية، وتبلورت أسسها التي شكلت مصدرا لأغلب اللغات العالمية المعروفة في عصرنا الحالي، وفي غضون ذلك تجري الآن مناقشات حول ما إذا كانت الكتابة بدأت في مراكز الشرق القديم الحضارية بمعزل عن بعضها البعض، أم أن نشأتها في مصر وبلاد الشام والجزيرة العربية كانت متأثرا بأسلوب الكتابة في بلاد الرافدين، ومهما يكن الأمر فإن أساليب الكتابة في المراكز الحضارية آنفة الذكر<sup>1</sup> وما خلفته الألواح الطينية والأوراق والجلود قد حفظت للإنسانية جانبا مهما من الفكر السياسي والاجتماعي والفلسفي والإداري في مراحلها الأولى، وبهذا يكون إكتشاف الكتابة أهم إنجازات البشرية في ذلك الوقت فقد مثلت وسيلة للإتصال بين الأفراد والجماعات وشكلت أداة إتصال مهمة للمسؤولين الإداريين في ذلك الوقت كما كانت تلك الألواح والجلود وأوراق البردي وسيلة ناحعة في حفظ المعلومات والإدارية والحسابات التجارية والعقود والقرارات والتقارير لإسترجاعها عند الحاجة.

1-3-2- المرحلة الثانية: اقترنت ثورة الإتصال الثانية بإختراع الطباعة في منتصف القرن الخامس عشر على يد يوحنا جوتنبرج هو أول من اخترع الطباعة بالحروف المعدنية المنفصلة وذلك حوالي عام 1436. وبعدها انتشرت الطباعة في أوروبا ومنها إلى العالم كله وبفضل اختراع آلة الطباعة أصبحت حاسة البصر هي المسيطرة، بحيث حول المطبوع الأصوات إلى رموز مجردة

<sup>1</sup> <http://9alam.com/community/threads> تاريخ-الكتابة-وظهور-الطباعة. 2621

وكان ذلك بداية لنشر الكتب والصحف والمجلات والجرائد.<sup>1</sup> وخلال السنوات الممتدة بين 1800 و 1820 طرأت سلسلة اختراعات قلبت الأساليب التقنية في المطبعة رأسا على عقب، وأدت إلى ظهور الطباعة المعدنية، والمطبعة ذات الأسطوانات الدائرية، والمطبعة الميكانيكية البخارية ولم يكد ينتهي عهد نابليون حتى أصبح في الإمكان الطباعة في ساعة واحدة أكثر مما كان يطبع في يوم كامل قبل 15 عاما<sup>2</sup> وقد اعتبر هذا الأمر محطة هامة من محطات التطور الإنساني في

### مجال الاتصال.

فبفضل تقنيات الطباعة كان إنتشار الكتابة مذهلا، فمنذ نشر أول كتاب مطبوع "مزامير مينز" عام 1457، وحتى نهاية عام 1500 تراوح عدد الكتب المطبوعة بين 15 و 20 مليون كتاب موزعين على 35 ألف مطبعة أي بمتوسط إنتاج يصل إلى 1300 كتاب يوميا.<sup>3</sup> ودون شك فإن هذا الانتشار الواسع الذي عرفته الطباعة في وقت وجيز هو دليل على أهميتها البالغة في حياة الإنسان فمن خلاله استطاع الإنسان اختصار الواقع وتقديم ما لديه من معلومات وخبرات مفصلا ومحفوظا في وثائق قابلة للنسخ مما ساعد على انتشار التعليم والثقافة ، وساهم في تطوير المبادرة الفردية و حرية التعبير عن الرأي كما ساهم

---

<sup>1</sup> ريجيس دوربيه، فؤاد شاهين، جورييت الحداد: محاضرات في علم الاعلام العام- الميديولوجيا- ، دار الطليعة ، بيروت لبنات، 1996، ص 133.

<sup>2</sup> طارق محمود عباس: مجتمع المعلومات الرقمي، ط1، المركز العربي للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 75.

<sup>3</sup> محمد لعقاب: مجتمع الاعلام والمعلومات، ماهيته وخصائصه، دار هومة للنشر والتوزيع الجزائر، 2003، ص 23.

في حفظ التراث الإنساني وتناقله عبر الأجيال ليصل إلينا اليوم في شكل مطبوعات وكتب وغيرها.

**1-3-3- المرحلة الثالثة :** بدأت معالم ثورة الاتصال الثالثة خلال القرن التاسع عشر حيث اكتمل نموها في النصف الأول من القرن العشرين فقد فعرف القرن التاسع عشر ظهور عدد هائل من وسائل الاتصال استجابة للحاجيات الإنسانية المتزايدة في هذا المجال خصوصا بعد الثورة الصناعية، وقد بدأت هذه الثورة فعليا مع إكتشاف التلغراف والكهرباء والموجات الكهرومغناطيسية فقد شكل وصول أول رسالة عن طريق التلغراف في شهر ماي من العام 1844 بين مدينتي واشنطن وبالتيمور دخول العالم عصر الإتصال الإلكتروني الفوري.

وفي عام 1888 اثبت الشاب الألماني هيرتز الوجود الفعلي للموجات الكهرومغناطيسية التي تحمل اسمه، وفي عام 1897 إبتكر الإيطالي ماركوني أول جهاز تلغراف لا سلكي حيث تمكنت رسائله من عبور المحيط الأطلسي<sup>1</sup>، وقد شكل هذا بداية لظهور محطات المذياع وأجهزة الإتصال اللاسلكي، ومهد لظهور البث التلفزيوني ومحطات البث ومراكز الإتصالات.

**1-3-4- المرحلة الرابعة:** شهد النصف الثاني من القرن العشرين أبرز مظاهر التكنولوجيا المتمثلة في استخدام الحاسب الآلي في تخزين واسترجاع المعلومات في أقل حيز متاح وبأسرع وقت ممكن كما تجسدت ثورة الاتصال الرابعة في استخدام الأقمار الصناعية ونقل الأنباء والبيانات والصور عبر الدول والقارات بطريقة فورية، ففي محاولة الإنسان للتغلب على المسافة وتأثير الموقع، توصل إلى فكرة استخدام الأقمار الصناعية في المدارات، التي يرتفع بعضها عن سطح الكرة الأرضية مسافة 36 ألف كم، للربط بين شبكات الاتصال المختلفة، وتبادل الإشارات: الهاتفية والتليفزيونية، والرسائل الرقمية؛

<sup>1</sup> محمد لعقاب: مجتمع الإعلام والمعلومات، ماهيته وخصائصه، مرجع سابق، ص 35.

متخظياً بذلك جميع العوائق. وتعد الأقمار الصناعية هي التطور التكنولوجي الأكثر تأثيراً في توفير إمكانية الإتصال، في الوقت الحقيقي Real Time Communication، بين مختلف بقاع العالم.<sup>1</sup> وقد أحدثت تكنولوجيا الأقمار الصناعية تأثيراً جذرياً في النظام العالمي، على المستويات: الاقتصادية والصناعية والثقافية والعسكرية والسياسية، ولقد استخدم الإنسان الاتصالات اللاسلكية في الوسائل المحمولة جواً، والوسائل الفضائية، ومع رجال الفضاء أثناء الرحلات خارج مجال الكرة الأرضية.

**1-3-5- المرحلة الخامسة:** وتتمثل في التزاوج بين والترابط بين تكنولوجيا الحواسيب المتطورة وتكنولوجيا الإتصالات المختلفة الأنواع التي حققت إمكانية تناقل كميات كبيرة من البيانات والمعلومات وعبر مسافات جغرافية هائلة بسرعة كبيرة وبغض النظر عن الزمان والمكان وصولاً إلى شبكات المعلومات وفي مقدمتها الأنترنت تغيرت الأدوار وتداخلت بين عناصر الإتصال، وبات المرسل والمستقبل، يتبادلان الأدوار في معظم الأحوال، ويمكن لأي فرد كان توجيه رسالته في أي زمان وإلى أي مكان، وتجمعت الخدمات الاتصالية في توليفة واحدة، يمكن من خلالها، مشاهدة التلفاز والسينما وكتابة الرسائل الإلكترونية، في جهاز المحمول التليفوني، ويمكن مشاهدة الأفلام السينمائية والقنوات التليفزيونية والمحطات الإذاعية، مع مخاطبة العالم كله باستخدامات الأنترنت، وجهاز الكمبيوتر.<sup>2</sup>

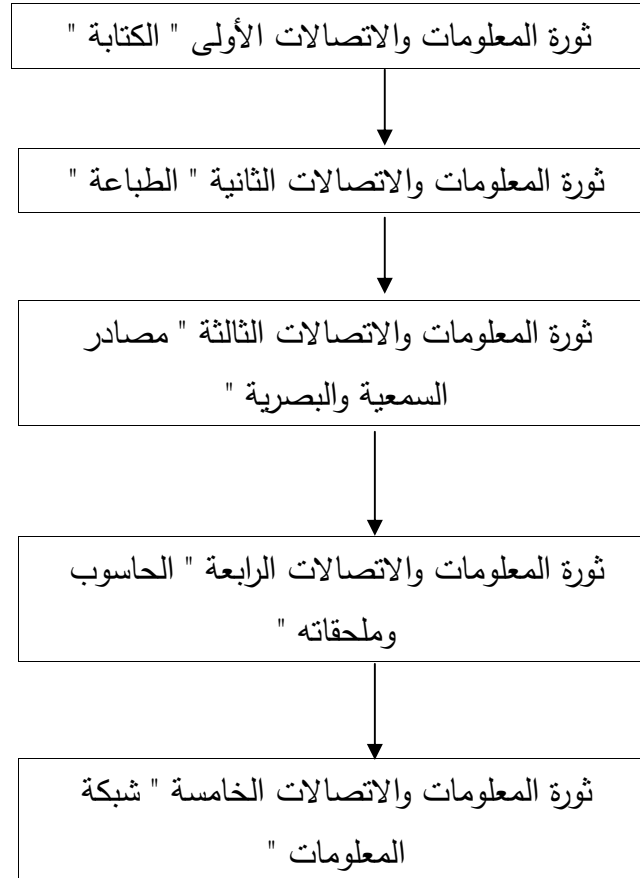
ولقد ساهمت ثورة الاتصالات على إبراز النواحي الإيجابية والمميزات الهائلة لثورة الحاسبات ذات السرعات العالية، والقدرات التخزينية الكبيرة، والقدرة المتقدمة على التعامل مع البيانات الرقمية. وهذه الثورة كانت نتيجة حتمية لثورة المعلومات، فلم يكن الإنسان ليستطيع أن يستوعب هذا الكم الهائل من

<sup>1</sup> <http://www.qalqilia.edu.ps/tatawer.htm>

<sup>2</sup> <http://anthro-world.ahlamontada.net/t496-topic>

المعلومات، لولا استخدام الحاسبات في ترتيب هذه المعلومات وتخزينها ومعالجتها؛ وتسخير هذه الثورات الثلاث لمصلحة البشرية.

الشكل رقم ( 4 ): ثورات الإعلام والاتصال الخمس المتعاقبة



المصدر: عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الوراق للنشر والتوزيع، 2002، ص 86.

#### 1-4- تأثير وسائل الإتصال الحديثة على الفرد والمجتمع:

ليس هناك إختلاف في أن تكنولوجيا المعلومات والإتصالات أحدثت تغيرات شاملة وجذرية في جميع مناحي الحياة على المستوى الفرد أو المجتمع، وهذا راجع لسرعة أدائها وسهولة إستعمالها وتنوع خدماتها. ولكن الجدل محتدم حول سلبية وإيجابية هذه التغيرات



**1-4-1- التأثيرات الإيجابية:** تمكنت تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات من إحلال مكانة مهمة في حياة الفرد والمجتمع من خلال قيامها بكثير من الأدوار الإيجابية مثل مايلي:

- توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أداة قوية لتجاوز الانقسام الإنمائي بين البلدان الغنية والفقيرة والإسراع ببذل الجهود بغية دحر الفقر، والجوع، والمرض، والأمية، والتدهور البيئي. ويمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال توصيل منافع الإلمام بالقراءة والكتابة، والتعليم، والتدريب إلى أكثر المناطق عزلة. فمن خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، يمكن لمراكز البحث والجامعات والمستشفيات الوصول إلى أحدث المعلومات والمعارف المتاحة، ويمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال نشر الأبحاث الخاصة بكل العديد من المشاكل المتعلقة بالأفراد والمنظمات وغيرها<sup>1</sup>

مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التنمية الاقتصادية: حيث تؤدي الثورة الرقمية إلى نشوء أشكال جديدة تماماً من التبادل الاقتصادي وقيام اقتصاديات جديدة. وعلى عكس الثورة الصناعية التي شهدها القرن المنصرم، فإن ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال من شأنها الانتشار بشكل سريع والتأثير في حيوية المجتمعات. وتتمحور تلك الثورة حول قوة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تسمح للناس بالوصول إلى المعلومات والمعارف الموجودة في أي مكان بالعالم في نفس الوقت تقريباً<sup>2</sup>.

زيادة قدرة الأشخاص على الاتصال وتقاسم المعلومات والمعارف ترفع من فرصة تحول العالم إلى مكان أكثر سلاماً ورخاء وهذا إذا ما كان جميع الأشخاص لهم إمكانيات المشاركة والاستفادة من هذه التكنولوجيا .

1- مؤتمر القمة العالمي: لمجتمع المعلومات، تونس العاصمة تونس

<http://www.un.org/arabic/conferences/wsis/fact6.ht>

2 مؤتمر القمة العالمي لمجتمع المعلومات- جنيف 2003.

تمكن تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة، الأشخاص والمعزولين من أن يعبروا عن آرائهم حول القضايا والأحداث الدائرة في المجتمع العالمي، بغض النظر عن نوعهم أو مكان تواجدهم.

تساعد على إتخاذ القرارات على المستويين المحلي والدولي. وبوسعها تمكين الأفراد، والمجتمعات، والبلدان من تحسين مستوى حياتهم على نحو لم يكن ممكناً في السابق. ويمكنها أيضاً المساعدة على تحسين كفاءة الأدوات الأساسية للاقتصاد من خلال الوصول إلى المعلومات بكل سهولة وسرعة، فالتكنولوجيا بشكل عام سواء في شكلها المادي كالأجهزة والمعدات، أو اللامادي كالمعارف و معلومات تقنية فهي تلعب دوراً هاماً في تنمية الاقتصاد بصفة عامة، أما تكنولوجيا المعلومات والاتصال فهي تكشف عن أفضل السبل التي تمكن المؤسسات من القيام بعملية الإنتاج بشكل أفضل والتعريف بطرق أكثر نجاعة في تصريف هذه المنتجات، ومن ثم إيجاد الحلول لمشاكل الوقت والجهد، الإتصال، السرعة وغيرها في سبيل تحسين صورة المؤسسة سوقياً وتنافسياً وهذا ما يتطلبه الاقتصاد الحديث<sup>1</sup>

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال تلعب دوراً رئيسياً في التنمية من جميع جوانبها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وذلك لما تتوفر عليه من خصائص، فتكنولوجيا المعلومات والاتصال لا تعترف بالحدود الجغرافية والسياسية للدول لتصل إلى أي نقطة من العالم عجزت أن تصل إليها وسائل الإتصال القديمة، كما أنها تمتاز بغزارة المعلومات والبرامج التثقيفية والتعليمية لكل مختلف شرائح البشر، متاحة في أي مكان وزمان،

<sup>1</sup> بن بركة عبد الوهاب، بن تركي زينب،: أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال في دفع عجلة التنمية، مجلة الباحث، العدد 7، 2009 / 2010، ص 251.

وبتكلفة منخفضة. فهي تعد مصدر هام للمعلومات سواء للأشخاص أو المنظمات بمختلف أنواعها أو للحكومات، كما أنها تلعب دورا هاما في تنمية العنصر البشري من خلال البرامج التي تعرض من خلالها، كبرامج التدريب وبرامج التعليم وبرامج التعليم وغيرها. ل هذا يكون من الضروري الاهتمام بهذه التكنولوجيا وتطويرها استخدامها بشكل فعال، مع تدريب وتعليم الأفراد على استعمالها، وتوعيتهم بأهميتها في التنمية والتطور، من خلال إبراز أهميتها على مستوى الفرد والمجتمع

**1-4-2- الآثار السلبية:** مهما تعددت وتنوعت المزايا والإيجابيات في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات فإن ذلك لا يغطي السلبيات الكثيرة التي جاءت بها على حياة الفرد والمجتمع

- هجرة الأدمغة: تشكل هجرة الأدمغة جزءا مهما من التدفق المعرفي في عصر العولمة، وتتأثر بالتحويلات في البيئات التمكينية الجاذبة منها أو الطاردة، فالحاجة للكفاءات والخبرات والموارد البشرية إزدادت بشكل ملحوظ في جميع أرجاء العالم، بما في ذلك أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية التي لم تعد قادرة على إنتاج المهارات محليا و أصبحت تبحث عنها في الدول النامية بشكل خاص<sup>1</sup>. فتيمن إعتبار هجرة الأدمغة شكلا من أشكال الإستنزاف الذي تتعرض له ثروات الشعوب والبلدان النامية، من خلال حرمانها من الإستفادة من مواردها البشرية.

- الفجوة الرقمية: يشير مصطلح الفجوة الرقمية digital divide أو - الفجوة الإلكترونية - إلى الفجوة المعرفية والمعلوماتية بين البشر، بين من يملكون القدرة

<sup>1</sup> برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: مؤسسة بن راشد آل مكتوم، تقرير المعرفة للعالم العربي: نحو تواصل معرفي منتج،

الإمارات العربية المتحدة، 2009 ، ص 189.

على الحصول على المعلومات بغاية البساطة، وبين من يحصلون عليها بمشقة، بل وبين من لا يستطيعون الحصول عليها على الإطلاق، وتشمل أيضا المهارات والقدرات المادية اللازمة للحصول على المعلومات التي تمكن المرء من أن يصبح مواطنا رقميا<sup>1</sup>، فرغم كون ظاهرة الفجوة في التقدم بين المجتمعات والأفراد قديمة إلا أن ثورة الإتصال كرسّت هذه الفجوة وزادت من إتساعها فالفرق يظهر جليا بين الدول المتقدمة والمصنعة ودول العالم الثالث والمجتمعات النامية.

- إنتشار الجريمة السيبرانية: تعرف الجريمة السيبرانية بأنها أي نشاط تستخدم فيه الحواسيب أو الشبكات كأداة أو هدف أو مكان لممارسة النشاط الإجرامي وهي أيضا أنشطة متعددة على الحاسوب تعد إما غير قانونية أو غير مشروعة من جانب أطراف معينة، ويمكن الإضطلاع بها عن طريق الشبكات للإلكترونية العالمية<sup>2</sup>، إذ تجد الدول والحكومات نفسها أمام تحد جديد هو محاربة ظاهرة الجريمة السيبرانية التي لا تعترف بالحدود ولا بالمسافات كما يعتبر ضعف الترسانة القانونية وغياب القوانين والتشريعات النازمة لمجال تكنولوجيا الإتصال مشكلة كبيرة في الدول النامية.

- فقدان الخصوصية: إن ثورة المعلومات تقضي على خصوصية الأفراد وحرمتهم وأسرارهم الخاصة، فقواعد المعلومات المرتبطة ببعضها البعض التي تحتوي على البيانات التعريفية لهم كأسماء الأفراد وعناوينهم ووظائفهم وحالتهم

<sup>1</sup> <http://www.alukah.net/culture/0/62352/#ixzz3Z7G7XS39>

<sup>2</sup> M.Grcke: Understanding Cyber Crime, ITU Telecommunication Development, Sector Edition , p: 26

الاجتماعية، يهدد مستقبلهم وقد يعرضهم لمشاكل لم تكن في حسابهم، كما تزداد قدرة بعض الأطراف حركة ومتابعة الناس<sup>1</sup>،

- مشكلة التفكير الاجتماعي: يتوقع أن تواجه مجتمعات القرن الحادي والعشرين في حالة الاعتماد الكامل على المعلوماتية في القيام بالأنشطة الحياتية لأفرادها مزيدا من التفكير لأن أداء الأنشطة بواسطة التكنولوجيا الحديثة سيقبل من الإتصال بين الأفراد

- أصبح الفرد في المجتمع الجديد أعزلا وطريدة سهلة للديماغوجيين والمتلاعبين بالعقول، ولم يعد متجذرا في شبكة العلاقات الاجتماعية للمجتمعات المحلية الريفية المتميزة بالإستقرار والقيم المتوارثة<sup>2</sup>، وظهرت إشكالية العلاقة بين الفرد والبنى والوظائف الاجتماعية كالأسرة والتنشئة والقيم ودورها في ظل تكنولوجيا الإتصال والمعلومات.

<sup>1</sup> حسن عماد مكاوي: تكنولوجيا الإتصال الحديثة في عصر المعلومات، ط 3، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة مصر، 2003، ص 94.

<sup>2</sup> السعيد بومعيزة: أثر وسائل الإعلام على القيم والسلوكيات لدى الشباب، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006، ص 38.

## **2- الإدارة وتكنولوجيا الإتصال والمعلومات.**

### **2-1- أشكال التكنولوجيا في الإدارة:**

لقد أدى التطور الكبير في وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات إلى التفكير في الاستعانة بها في الأعمال والوظائف الإدارية، من أجل التقليل من الضغط ومواكبة العمل الإداري للتطور الحاصل في المجتمع وقد سمحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالاستخدام الفعال للمعلومات في الإدارة من خلال:

- تحويل، تخزين ومعالجة كل أنواع المعلومات، (صورة، صوت كتابة) في شكل معطيات رقمية موحدة.
- نقل هذه المعلومات في كل أنحاء العالم باستخدام الشبكة العنكبوتية الأنترنت
- ترجمة المعلومات المستقبلية وتحويلها إلى الشكل المرغوب فيه.
- تمكين الإدارات بالاتصال بطريقة سريعة ومستمرة عن طريق الشبكات.
- تغيير طرق الاتصال عن طريق البريد الإلكتروني وشبكة الانترنت<sup>1</sup>.

ويتحقق ما سبق ذكره من وظائف ومهام عن طريق عناصر تكنولوجيا الإتصال والمتكونة أساسا مما يلي:

### **2-1-1- (الأجهزة ) The hard Ware:** وتتضمن كافة المكونات المادية المستخدمة

في إدخال ومعالجة وإخراج البيانات والمعلومات وتتكون من<sup>2</sup>: وحدات إدخال: هي حلقة وصل بين الحاسوب وبين المستخدم وتقوم بتلقي البيانات من الوسط الخارجي إلى وحدة المركزية وتتكون وسائل الإدخال المباشرة مثل: لوحة المفاتيح، القلم الضوئي والفأرة والماسح الضوئي .

<sup>1</sup> عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي، مرجع سابق، ص 38.

<sup>2</sup> إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، مدخل إداري، دار الجامعية، مصر، 2000، ص 41.

وحدة معالجة المركزية: وتتمثل هذه الوحدة الجزء الرئيسي من منظومة الحاسب التي تم فيها معالجة البيانات لتوليد المخرجات المطلوبة وتتكون من: وحدة الحساب، وحدة التحكم، وحدة الذاكرة الرئيسية والمعالج المركزي .

وحدة الإخراج: وتؤدي مهمة إيصال الحاسب للوسط الخارجي لنقل النتائج المتولدة عن عمليات المعالجة من وحدة الذاكرة المركزية إلى جهات المستفيدة وأهم هذه الوسائل: الشاشة الضوئية، الطابعة.

وحدة الذاكرة الثانوية: وتستخدم لأغراض خزن مخرجات النظام المعلومات، لفترات طويلة بسبب محدودية الطاقة الاستيعابية، التي يحتم إضافة الذاكرة الثانوية ومن أهم الوسائط الشائعة، الأشرطة المغناطيسية، الأقراص المغناطيسية.

2-1-2- البرمجيات والتطبيقات The Soft Ware: هي عبارة عن جميع المجموعات والتعليمات الخاصة بمعالجة المعلومات ويمكن تصنيفها إلى:

- نظام البرمجيات: مثل برامج نظام التشغيل والذي يدير ويساند عمليات نظام الحاسوب وهي برامج متكاملة وضرورية لتشغيل الحاسب الألي وملحقاته.
- تطبيقات البرمجيات: وهي برامج تقوم بالمعالجة المباشرة لأجل الاستخدام الشخصي مثل: برامج التخزين والأرشفة، برامج الرواتب وغيرها من البرامج الثانوية التي يستخدمها الموظفون حسب الحاجة لها . إلخ.

2-1-3- الشبكات: وهي مجموعة من أجهزة الكمبيوتر مرتبطة ببعضها في شكل شبكة من أجل نقل المعلومات في ما بينها وتنقسم لعدة أنواع منها:

- الإنترنت: هي شبكة إتصالات عالمية تربط الآلاف من شبكات الكمبيوتر بعضها ببعض ويستخدمها الملايين من مستخدمي الحاسبات الإلكترونية حاليا على مدار الساعة في معظم أنحاء العالم خاصة المؤسسات

الحكومية والجامعات والشركات الكبرى والبنوك<sup>1</sup>، فهي تشكل فضاء ضخما حيث تستطيع الإدارة الاتصال بسهولة وبسرعة مع الشركاء المناسبين لها ، فهي أداة قوية جدا لكن استعمالها لتطوير الخدمات الإدارية فيه بعض الحدود كالأمن والأداء المضمون.

- الإكسترنت : وتسمى أيضا الشبكة الإضافية، وهي شبكة تدمج الإدارة بشركائها الأساسيين أو المستهدفين، عن طريق الإكسترانات، و يمكن القول أن شبكة الإكسترانات هي شبيهة إلى حد ما بنظام التبادل الإلكتروني للبيانات، وتمنح الدخول إلى الأشخاص الذين يكونون جزء من الإدارة لكن لديهم دخول مميز لبعض المعلومات، كل مستعمل خارجي يستقبل اسم للاتصال وكلمة المرور التي تمنح له الدخول إلى شبكة الإكسترانات أو جزء منها فقط، فمثلا يمكن للموظف أن يصل إلى حساباته ولكن لا يمكنه الوصول إلى حسابات الموظفين الآخرين في الإدارة<sup>2</sup>.

- الأنترنت: هي شبكة داخلية في الإدارة حيث يكون كل الكمبيوترات داخل الإدارة مرتبطة من خلال شبكة تسمح بتبادل المعلومات بين مختلف الموظفين والأقسام، و يكون انتشار المعلومات داخل الإدارة أكثر سهولة وسرعة واتساعا، وبالتالي فهي تسمح بمضاعفة قواعد البيانات وإبطال الحواجز بين مختلف الأقسام من خلال تطوير الاتصال الداخلي والربط بينهم مما يعطي سرعة اكبر لعملية إتخاذ القرارات. فالانترنت هي شبكة صممت فقط من أجل الإجابة على

1 عبدة سبطي وفؤاد شعبان : مرجع سابق، ص 174

<sup>2</sup> عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي، مرجع سابق، ص 428.



الاحتياجات الداخلية للإدارة وتستعمل هذه الشبكة نفس تكنولوجيا موقع الويب العام لكنه لا يمنح الدخول إلا للموظفين أو الأفراد المسموح لهم في الإدارة<sup>1</sup>.

2-1-4-الأفراد: وهم الذين يقومون بإدارة وتشغيل تكنولوجيا المعلومات من إداريين ومتخصصين وقد تفوق أهمية العنصر البشري في إدارة وتشغيل نظام المعلومات على المستلزمات المادية

## 2-2- تطبيقات التكنولوجيا في الإدارة

إن تطور تكنولوجيا الإتصال والمعلومات ساهم في استغلال هذه التكنولوجيا داخل الإدارة من أجل التسيير اليومي لمختلف المهام، وذلك لمواجهة التغيرات المستمرة التي تحدث في المحيط و التي تُرغم الإدارة على مواكبتها لتضمن إستمراريتها وقد ترجم ذلك بإبتكار أنظمة توكل لها مهام جمع، تخزين، معالجة و نشر المعلومات ونذكر من بينها:

2-2-1- نظم المعلومات: تعد نظم المعلومات الإدارية من الأصول الأساسية للإدارات في العالم المتقدم، فقد أصبحت تؤدي دورا هاما في تهيئة الأقسام الإدارية بفاعلية وكفاءة لتحقيق الأهداف البعيدة

والقريبة المدى، وعليه أصبحت نظم المعلومات الإدارية تؤدي دور العمود الفقري للتنظيم الإداري فهي توفر الجانبين الإداري والتقني في أن واحد.

فنظام المعلومات هو ذلك النظام الذي يقوم بتجميع البيانات والمعلومات وحفظها وتحليلها ووضعها في قاعدة متكاملة للمعلومات وبطريقة تساعد على تحقيق الإجابة على مجموعة من الأسئلة الإستراتيجية والتشغيلية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هيثم حمود الشبلي، إدارة مخاطر الاحتيال في قطاع الاتصالات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 121.

<sup>2</sup> فلاح حسين الحسنيين: الإدارة الاستراتيجية، 2000 عمان الأردن، ص 115.

ويعتقد البعض أن نظم المعلومات ما هي إلا تحويل الأعمال اليدوية إلى أعمال تؤدي بالحاسب الآلي، كما يظن البعض أن مجرد اقتناء وتشغيل حاسوب آلي كفيلا بتوفير الحلول للمشكلات التي تتعرض لها الإدارة وإتخاذ القرارات بشأنها وهنا يجب التأكيد على أن الحاسوب لا يغدو إلا أن يكون أداة من الأدوات المستخدمة في نظم المعلومات ويمكن استخدام أنواع مختلفة من الإدارات المتباينة من طرق يدوية إلى أجهزة الحواسيب الآلية المتطورة . وتتيح نظم المعلومات الإدارية العمل على تطوير بنى النظم بالإدارات، مما يوفر المعلومات المناسبة بالصورة المناسبة لمختلف المستويات الإدارية، وذلك لدعم جميع الوظائف الإدارية كالتخطيط والرقابة والوظائف التنفيذية في الإدارة عن طريق توفير المعلومات التي تساعد في عملية صنع القرارات في الوقت المناسب، بالإضافة إلى تطوير وتحسين حركة الإتصال وتدفق المعلومات بين جميع المعلومات الأقسام والمستويات الإدارية. فمشكلة الإدارة تتمثل في الكم الهائل من المعلومات غير المناسبة التي تتوفر وليس في نقص المعلومة المناسبة.

أشكال نظم المعلومات و وظائفه<sup>1</sup>: تأخذ نظم المعلومات عدة أشكال تتمثل في:

- النظم اليدوية: وهي النظام التقليدي لإدارة نظم المعلومات و قد اعتمد عليه سابقا و لا تزال هناك مجموعة من المؤسسات تستعمله ومن أهم النظم المستخدمة فيه:

• نظم الملفات: وهي عبارة عن الأوراق الرسمية و المستندات الخاصة بنشاط المؤسسة لحفظ بيانات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.

<sup>1</sup> إبراهيم بختي ، تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،:

[http://bbekhti.online.fr/trv\\_pdf/TIC.pdf](http://bbekhti.online.fr/trv_pdf/TIC.pdf),29/04/2008,09:58

• نظام السجلات: وهو تحسين لنظام الملفات، و يمثل نماذج معينة بها ملخص لمحتويات الأوراق و المستندات الرسمية الأصلية مما يسهل تصنيفها و تداولها و استرجاعها.

- النظم اليدوية مع استخدام الآلات: و هو تطوير للنظام السابق يعتمد على بعض الآلات التي تيسر تسجيل البيانات، و إجراء عمليات بجانب العمليات اليدوية و تنفيذ الآلات في إجراء العمليات المتعلقة بمجموعة السجلات و السندات ، مما يساهم في زيادة سرعة تنفيذ الأعمال كاستعمال الآلة الحاسبة.

- النظام الآلي للمعلومات: استمرت جهود التطوير و التجديد في مجال نظم المعلومات حيث استفاد الفكر من التقنيات الحديثة في تجميع و تحليل الحقائق للمؤسسة بما ييسر الحصول على المعلومات بدقة و في الوقت المناسب بهدف تحقيق الكفاءة و الفعالية المطلوبتين ، ومن أنواعه:

• نظام المصغرات الفلمية : هي مجموعة من الوسائل و الأجهزة التي تهدف إلى تحويل الوثائق الورقية إلى صورة مصغرة، و التي لا يمكن قراءتها في حجمها المصغر بالعين المجردة و لكن بالا مكان تكبيرها و نسخ صور ورقية منها ، و هي وسيلة متطورة لتخزين و تسجيل المعلومات.

• نظام الحاسب الآلي : يمثل الأكثر أنواع تطورا بحيث يقوم بعدة عمليات متكاملة و متعاقبة بطريقة آلية طبقا لنظام معين ووفقا لبرنامج تشغيل لمعالجة معلومات و تخزينها بذاكرة الحاسب، و من بين مبررات استخدام الحاسب الآلي كنظام للمعلومات أن المنظمات لا يمكن تطوير مجالات أعمالها وأنشطتها في كل الميادين ما لم تستعين بقدراته الهائلة .

2- وظائف نظام المعلومات: يحصل نظام المعلومات على المعلومات كمادة أولية، يراقبها ، يخضعها لعمليات و معالجة مختصة، و ينتج منها معطيات او

معلومات جديدة مرتبة و محفوظة و مهيكلة بشكل يسمح لمختلف المستعملين لها الاستفادة منها حسب حاجاتهم إلى ذلك، و يظهر هذا وضحا من خلال وظائف النظام المعلومات و هي:

- تجميع معلومات : تجمع المعلومات من مختلف المصادر الداخلية و الخارجية التي تدخل في صورتها الأولية ، ثم يتم تحويلها إلى قسم المعالجة.

- تشغيل المعلومات : وفيها يتم معالجة المعلومات من خلال عملية فرزها و التخلي عن غير المفيد منها أو المكرر ثم إخضاعها للعمليات و التحولات المطلوبة للحصول على معطيات ذات معني أما جاهزة للاستعمال أو بإدخالها ضمن عمليات أخرى حسب نوع الاستعمال و التقنية المطبقة.

- تخزين المعلومات : يعني إدارة عمليات التخزين من اجل التحديث و الاستدعاء فنظرا لتطور المعلومات و تأثير الزمن عليها فهناك ضرورة متابعة المخزن منها و إجراء العمليات إلى يفرضها التغير سواء بتحديثها أو إضافة التغيرات ، أو التخلي عن الذي يموت منها في الوقت المناسب حتى لا تستعمل إلا المعلومات المناسبة .

- رقابة و حماية البيانات : أي استعمال مختلف أساليب الرقابة و الأمان لتفادي الأخطاء عند إدخال البيانات و لتفادي التلاعب أو ضياع هذه المعلومات

- إنتاج المعلومات: و هي الوظيفة النهائية و التي تمثل إنتاج التقارير و توصيلها إلى مستخدميها في صورة مفهومه و مفيدة .

2-2-2- الحكومة الالكترونية: يعد مفهوم الحكومة الإلكترونية من أبرز المفاهيم التي أدخلتها ثورة المعلومات وشبكة الأنترنت في الحياة اليومية للمواطنين فقد ظهرت نتيجة لتطورات تقنية متفاعلة مع الإنسان على مستوى

جغرافي واسع، إذ تعد فكرة الحكومة الإلكترونية من الأفكار الجديدة في تطبيقاتها التي تستهدف إحداث تطور في الأداء الحكومي وفق معايير القطاع الخاص في كل ما يتمتع به من مزايا تنافسية وفي مقدمتها الجودة وكسب رضا المستفيد، إن مفهوم الحكومة الإلكترونية أوسع من كونه برمجيات وحواسيب وشبكات وغيرها من التقنيات، بل هي إدارة شاملة فلسفية ينطوي عليها إجراء تغيير نوعي يهدف إلى إعادة النظر بمفاهيم الإدارة العامة ومضامين الخدمات التي تقدمها، فهي صياغة لواقع جديد في ضوء العلاقات التبادلية بين الأجهزة الحكومية من جهة وجمهور المستفيدين من جهة أخرى في أي مكان وزمان، فعلى الرغم من أن مصطلح الحكومة الإلكترونية يحتوي على كلمة إلكترونية، إلا أنه ليس مصطلحا تكنولوجيا بحثيا، بل مصطلحا إداريا يعبر عن التحول الجذري في المفاهيم الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والتسويقية، وعلاقة الأفراد والمؤسسات مع بعضها البعض.<sup>1</sup>

أهداف الحكومة الإلكترونية: يمكن تعداد بعض أهم أهداف الحكومة الإلكترونية كمايلي:<sup>2</sup>

- تسهيل الحصول على الخدمات والمعلومات الحكومية في أي وقت بعيدا عن البيروقراطية والروتين.
- السرعة والدقة في إنجاز الخدمات والمعاملات الحكومية.
- تطوير نمط الحكومة في إجراء المعاملات

<sup>1</sup> Grant, G and Chau D, Developing a Genrie Framework for EGovernment Journal of Global

Information Management. Vol 13, No 1: pp1- 30, 2005. P: 9

<sup>2</sup> محمد إبراهيم السويل: دور البنية التحتية للمفاتيح العمومية في دعم الحكومة الإلكترونية بالمملكة العربية

السعودية، محاضرة بجامعة نايف للعلوم الأمنية المملكة العربية السعودية، دس ن، ص 7

- تقليص حجم الإنفاق الحكومي، خاصة فيما يتعلق باستهلاك الورق وبناء وتجهيز أماكن استقبال الجمهور ومواقف السيارات اللازمة
- إسهام المواطنين في تقليص أعباء العمل الحكومي.
- عوامل نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية: يتطلب نجاح الحكومة الإلكترونية توفر مجموعة من العوامل منها البيئة الإدارية المناسبة التي تسهل عملية تحويل الأنشطة والأعمال الإدارية إلى صورة إلكترونية، ولا يمكن تصور نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية في ظل بيئة إدارية غير سليمة ومن ضمن أبرز المتطلبات الإدارية لنجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية مايلي:
- ملائمة الهيكل التنظيمي الإداري لتوجهات الحكومة الإلكترونية: وهنا يجب أن يتميز الهيكل التنظيمي بالوضوح في النشاطات الرئيسية والفرعية للتنظيم ووضوح وتسلسل السلطات والمسؤوليات والترابط بين أقسام ومصالح التنظيم الإداري
- سهولة الإجراءات الإدارية: تعتبر العلاقة بين الإجراءات الإدارية والتحول نحو الحكومة الإلكترونية علاقة هامة جداً، إذ تتطلب الأعمال الإلكترونية وجود إجراءات إدارية تتميز بالوضوح وعدم التعارض فيما بينها.
- توفر التقنيات والأجهزة: يجب توفر التقنيات اللازمة لتنفيذ مهام الحكومة الإلكترونية مثل أجهزة الحاسب الآلي ووسائل الإتصال والشبكات والبرامج والتطبيقات والأدوات الفنية المساعدة على الصيانة.
- توفر الموارد البشرية: ولا تقل أهمية المورد البشري في نجاح الحكومة الإلكترونية عن غيره من الموارد والمتطلبات،<sup>1</sup> إذ يستلزم على الموظف أن يتمكن من إستخدام الحاسب الآلي وبرامجه والانترنت والبريد الإلكتروني وأن

<sup>1</sup> بركات مازن العتيبي: التخطيط لتطبيق الحكومة الإلكترونية، معهد الإدارة العامة، الرياض المملكة العربية

يتلقى التدريب المستمر من أجل تجديد معارفه بخصوص تكنولوجيا الإتصال والمعلومات.

2-2-3- التجارة الإلكترونية: وهي العمليات المتمثلة في بيع و شراء وتسويق و تقديم الخدمات الخاصة بالسلع أو الخدمات عبر العديد من شبكات الحاسب الآلي كالانترنت و الانترنت و الاكسترنت لمساندة كل خطوة من الخطوات التجارة العالمية<sup>1</sup> و قد ساهمت صناعة المعلومات في عصر الثورة التكنولوجية للاتصالات في خلق الوجود الواقعي للتجارة الإلكترونية باعتبارها تعتمد بشكل أساسي على الحاسوب و شبكات الاتصال ومختلف الوسائل التقنية بهدف إدارة النشاط الاقتصادي أي أنها تشكل مرحلة متطورة من التجارة طبقت تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في إنتاج و توزيع سلع و الخدمات على المستوى العالمي من أجل خلق محيط تجاري جديد في وسط الكتروني.

وهي عدة أنواع نذكر منها

التجارة الإلكترونية بالتجزئة: هي عملية بيع مباشرة للمنتجات والخدمات عن طريق النظام الإلكتروني مثلاً الموقع: [Frac.com](http://Frac.com) التي تبيع الكتب، البرمجيات والموسيقى.

التجارة الإلكترونية مابين المؤسسات: هي بيع منتجات والخدمات ما بين المؤسسات عن طريق الأنظمة الإلكترونية ( أنترنت، مينيال... إلخ) مثل شركة Wsore التي تبيع تجهيزات الإعلام الآلي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد: المعلومات الإدارية المفاهيم الأساسية و التطبيقات، الدار الجامعية

الجديدة ، الإسكندرية، مصر ، 2003، ص 42 .

<sup>2</sup> نبيل مرسى: التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر ، 2005، ص 154

تجارة الإلكترونية ما بين المستهلكين: هي بيع المنتجات والخدمات ما بين المستهلكين عن طريق الأنظمة الإلكترونية مثلاً: E-Bay تسمح للأشخاص بالبيع لمستهلكين آخرين باستعمال خدمة البيع بالمزايدات في هذا الموقع، ومن خلفيات ظهور التجارة الإلكترونية ظهور ما يسمى الصيرفة الإلكترونية<sup>1</sup>.

2-2-4- الصيرفة الإلكترونية: المقصود بها هو إجراء العمليات المصرفية بطرق إلكترونية أي استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال، سواء تعلق الأمر بالسحب أو الدفع أو الائتمان أو التعامل في الأوراق المالية، وهذا النوع من الصيرفة لا يكون العميل مضطراً للتنقل إلى البنك ويمكنه القيام بعملياته المصرفية عن بعد. فالبنك الإلكتروني هو مؤسسة مالية تعتمد في تقديم خدماتها على الأساليب الإلكترونية والتي من أبرز أشكالها الانترنت وقدمت هذه البنوك تغييراً كبيراً في نوعية وطبيعة الخدمات المصرفية، كوسائل الدفع الحديثة ومن أهم أنواعها بطاقات الائتمان، الهاتف المصرفي، محفظة النقود الإلكترونية<sup>2</sup>.

## 2-3- تأثيرات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التنظيم الإداري:

أكثر ما تحتاجه التنظيمات الإدارية في عصر المعلومات الذي يتميز بالإنفتاح الإقتصادي والهيمنة السياسية والإختراق الثقافي هو تكنولوجيا المعلومات والإتصال لما لها من بالغ الأثر على فعالية التنظيمات وعلى نجاحها في تحقيق أهدافها من خلال تدفق المعلومات ونقل المعارف وتحسين التنظيم وزيادة القدرة على الإبداع الإداري وتطوير الخدمات.

<sup>1</sup> صباح بلقيدوم، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية،

أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية جامعة قسنطينة 2، 2013، ص 173.

<sup>2</sup> إبراهيم بختي، التجارة الإلكترونية، مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن

العكنون، الجزائر، 2005، ص 73.



- تؤثر تكنولوجيا المعلومات على كفاءة المنظمة من خلال إستحداث أساليب ونظم عالية الكفاءة لضبط الأداء وتحسين الرقاب وتأكيد<sup>1</sup>ها لتشمل جميع مراحل العملية الإدارية بإستخدام أجهزة ومعدات تتميز بالسرعة والدقة والكفاءة العالية.

- تعزيز قدرة الإدارة العليا على التخطيط في نفس الوقت تعزيز لا مركزية القرار وتفويض السلطة والمشاركة في إتخاذ القرارات.

- المساعدة في تقليص حجم الجهاز الإداري وخفض النفقات ويمكن أن يسمح هذا التطور بإندثار الإدارة الوسطى.

- توسيع وتنمية وتنشيط قنوات الإتصال ونقل المعلومات وإبتكار أساليب جديدة في الإتصالات الإدارية مثل الشبكات الداخلية والتخلص من قيود الزمان والمكان خاصة بعد ظهور ما يعرف بالإجتماعات عن بعد

- مساعدة الإدارة في التركيز على الأمور الإستراتيجية والتخفيف من أعباء تلك الأعمال الروتينية المملة

- تمكين الإدارة من سرعة التأقلم والتكيف مع المتغيرات والمستجدات نتيجة لسرعة التنبؤ بها.

- المساعدة على تطوير وظائف الإنتاج وإستحداث المنتجات وتحديث أساليب التسويق.

- القضاء على مشكل البيروقراطية داخل الإدارات والتي تعتبر المرض الأكبر لعصر المعلومات كما يصفها بورات.

- التخفيض من حدة إنتشار ظاهرتي الغش والتزوير في المعلومات خاصة بين عمال الإدارات.

<sup>1</sup> سعيد يس ، محمد عبد الوهاب : الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، ط2، القاهرة مصر، مركز وايد سيرفر

للإستشارات والتطوير الإداري، 1998، ص 476.

- العمل على تقريب الإدارة من المواطن من خلال إستحداث المواقع الإلكترونية والخدمة الذاتية بإستخدام تقنيات الحكومة والإدارة الإلكترونية
- تسهيل عملية التحكم والرقابة الإدارية الفعالة سواء على الوثائق أو الأموال أو بالنسبة للأشخاص مثل إستخدام نظام معلومات موحد على مستوى البنوك، التوقيع اليومي بالنسبة للموظفين لإثبات حضورهم أصبح عن طريق البطاقات الإلكترونية، وإستخدام تقنيات متطورة على الوثائق والملفات الإستراتيجية التي لا يجب تسريبها خارج الإدارة.<sup>1</sup>
- مساعدة التنظيمات الإقتصادية في تنمية الميزة التنافسية عبر إستخدام برمجيات التطبيقات الشاملة المتقدمة فضلا شبكات الأنترنت والإكسترنت اللتان تعملان على توفير الجهد والوقت والتكلفة
- تساهم تكنولوجيا الإتصال في ربحية منظمات الأعمال وذلك من خلال تطوير وسائل وآليات تنظم الإنتاج والسلع والخدمات بالإستغلال الأمثل للموارد وتقليص الأخطاء والتي تتسم بغزارة الإنتاج والجودة العالية مما يؤدي إلى إدخال تعديلات على مواصفات السلع والخدمات التي تطرح في السوق.
- تحسين مستوى جودة ونوعية ودقة المعلومات المقدمة لمتخذي القرارات والعاملين في التنظيم من خلال إختصار الوقت وخفض تكلفة نقل المعلومات وتسهيل عملية تخزينها، وإسترجاعها خاصة في حالة تضخم الجهاز الإداري<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بشير العلاق: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال : مدخل تسويقي، ط2 ، الوراق للنشر والتوزيع، عمان

الأردن، 2002، ص 295.

<sup>2</sup> الصباغ عماد عبد الوهاب: الحاسوب في إدارة الأعمال، أنظمة - تطبيقات إدارة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1996، ص 47.

### تأثير تكنولوجيا المعلومات والإتصال على الموارد البشرية:

- إحداث الكثير من الوظائف ذات العلاقة بالحواسيب والنظم الآلية حيث ظهرت الحاجة إلى مبرمجين ومصممين للنظم<sup>1</sup> ومشرفين على الأداء وفنيين للصيانة، ولا يكفي مجرد التعليم النظري للقيام بمثل هذه الأنواع من الأعمال بل يتعين مزيد من التدريب والتأهيل والممارسة وهذا يعني تشجيع الإبداع والتقليل من الروتين القاتل.

- تحول العاملين من الكم إلى الكيف حيث أن تطور تكنولوجيا المعلومات والإتصال أدى إلى التوجه نحو الإستثمار في رأس المال البشري عن طريق التعليم والتدريب وتنمية القدرات لدى الأفراد بالموازاة مع إدخال المعلوماتية في كافة الوظائف والأعمال وحتى طرق الإنتاج<sup>2</sup>، الأمر الذي يدعو إلى التركيز أكثر على التدريب ورفع قدرات ومهارات الموارد البشرية في مجال إستخدام تكنولوجيا المعلومات

- التقادم في المهارات: تفرض الوتيرة السريعة لتطور تكنولوجيا المعلومات والإتصال إلى تحديثا دوريا لمهارات الموظفين تجنبنا لتقادمها وعجز المورد البشري عن مواكبة التطور الحاصل في المجال مما يؤدي لإضعاف قدرة المنظمة على مسايرة التكور التكنولوجي

- رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين: أدت التقانة في العمل الإداري إلى إبتكار طرق جديدة للعمل لم تكن موجودة من قبل وتجدر الإشارة إلى أن المنظمات التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والإتصال تحصل على نسب أداء و إنجاز أكبر من طرف العاملين

<sup>1</sup> بشير العلاق: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال : مدخل تسويقي، مرجع سابق، ص 295.

<sup>2</sup> لمين علوطي: أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصال على إدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية

العلوم الإقتصادية جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص57.

-تغيير طبيعة سوق العمل: أدى إنتشار الاتمة في الإدارة إلى تغيير طبيعة سوق العمل إذ أصبح من المألوف إستخدام الحاسب الآلي في مجال الوظائف الوسطى فضلا عن الأعمال العادية والأعمال التي تحتاج غلى مهارات منخفضة، ولكن ظهور نظم دعم القرار والنظم الخيرة غير حتى من طبيعة الوظائف العليا<sup>1</sup> كما أن هذا التوسع في إستخدام التكنولوجيا في الإدارة أدى إلى تقليص حجم التوظيف وإقتصاره على نوعية معينة

- التأثير في طرق التحليل الوظيفي: أثر إستخدام التكنولوجيا في الإدارة على عملية تقييم الوظائف وعلى التحليل والتوصيف الوظيفي لبعض الوظائف وخلق صعوبة في إدراجها ضمن الهيكل التنظيمي.

<sup>1</sup> <http://www.qudsepu.edu/arabic/itc-dir.htm>. 02/ 03 2009 10:53

### **3- تكنولوجيا الأنصال والمعلومات في الإدارة الجزائرية**

#### **3-1 التطور التاريخي للإدارة الجزائرية**

يمكن إرجاع بداية النظام الإداري الجزائري الي العهد العثماني في بداية القرن السادس عشر ( 1516م ) حيث قسمت البلاد من الناحية الإقليمية إلى أربعة مناطق ( البايليك ) وهي: دار السلطان، وهي العاصمة وضواحيها. بايلك التيطري وعاصمته المدية . بايلك الغرب وعاصمته وهران أما الشرق وعاصمته قسنطينة

يتكون البايليك من تنظيمات إقليمية إدارية أقل حجما من الأولى وهي البلدة ( البلدية )، المنطقة، الوطن، كما يتكون البايليك من عدة مستويات وهي الباي، ديوان الباي، المجلس الإستشاري، المصالح الإدارية بالبايليك، تمثلت صلاحيات وإختصاصات الباي في المحافظة على النظام والأمن العموميين والحيلولة دون إنتفاضة السكان المحليين والسهر على جباية الضرائب.

#### **3-1-1 الإدارة الجزائرية إبان الإحتلال الفرنسي: بعد سقوط الدولة العثمانية**

خضعت الجزائر للإحتلال الفرنسي عام 1830 فظهرت المقاومة الشعبية الوطنية بقيادة الأمير عبد القادر الذي تم إختياره كرئيس للدولة الجزائرية في 27 نوفمبر 1832 ولم يقتصر تنظيم الدولة على المستوى المركزي ( الأمير كرئيس للدولة ) ، مجلس الحكومة ، المجلس الإستشاري ( السلطة التشريعية ، السلطة القضائية ) بل إمتد إلى المؤسسات المحلية بحيث نظمت على غرار الهيئات المركزية وبنفس القواعد وتم تفويض خلفاء الأمير بالولايات بسلطات كبيرة ، بحيث توسعت اللامركزية إلى مدى بعيد الأمر الذي أثار نقاشا واسعا حول طبيعة الحكم المحلي ، هل من نوع اللامركزية أم هو حكم فيدرالي؟

قسمت البلاد إلى ثمانية ولايات ، على رأس كل ولاية خليفة يعتبر ممثل الدولة وخليفة الأمير هذا إلى جانب الديوان وشرطة الولاية ومجلس الشورى الولائي

- نظام المجالس المحلية أثناء فترة الإحتلال الفرنسي:
- إعتمدت السلطات الفرنسية في إدارتها المحلية للجزائر سياسات متعددة فلقد كانت تلجأ الى الإستعانة بالشخصيات ذات النفوذ من المواطنين ، وأحيانا تلجأ إلى الإستفادة من النظم التي كانت سائدة<sup>1</sup>.

المرحلة الأولى 1830/1887: حيث قسمت الجزائر إلى ثلاث أقاليم

أقاليم مدنية: يقيم فيها الأوروبيون وتخضع لنفس النظام المعمول به في فرنسا.

مناطق عسكرية: يسكنها الجزائريون وتخضع للإدارة العسكرية.

الأقاليم المختلطة: وتحتوي على العنصر الأوروبي، وعدد من السكان الجزائريين، تخضع الأوروبي للإدارة المدنية والجزائري للإدارة العسكرية، وقد أنشأت في هذه المرحلة المكاتب العربية، بهدف تسهيل الإتصال بين الحاكم والمحكومين.

المرحلة الثانية: إعتبرت الجزائر ملحقة بفرنسا، حيث قسمت البلاد ثلاثة ولايات وهي الجزائر وهران قسنطينة، وعلى رأس كل ولاية والي يساعده مجلس ولاية، ثم قسمت الولايات إلى بلديات، حسب تواجد العنصر الأوروبي.

القسم الأوروبي: في الشمال حيث يتركز العنصر الأوروبي أقيمت مجالس بلدية ذات صلاحيات كاملة كما هو الحال في فرنسا بالمدن الكبرى والمناطق الساحلية.

القسم الثاني: وضم البلديات المختلطة: ولقد وجدت في المناطق التي يقل فيها تواجد الأوروبيون وترتكز إدارة البلدية على هيئتين وهما: المتصرف الذي يخضع

<sup>1</sup> ناجي عبد النور: دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة، تجربة البلديات الجزائرية، مجلة دفاتر القانون

والسياسة، العدد 01 ، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2009 ص 154.

للسلطة الرئاسية للحاكم واللجنة البلدية: يرأسها المتصرف مع عضوية عدد من المنتخبين من الفرنسيين وبعض الجزائريين.

القسم الثالث: وضم البلديات الأهلية: ولقد تواجدت في مناطق الجنوب ( الصحراء) وبعض الأماكن الصعبة والنائية في الشمال وتميزت هذه البلديات بالطابع العسكري.

يلاحظ أن نشوء وتطور الإدارة المحلية والمؤسسات البلدية في الجزائر تتحكم فيه عدة عوامل منها التغيرات التي حدثت في النظام الفرنسي وتطور حركة الإستيطان والضغط الممارسة من طرف المعمرين، ورد فعل المقاومة الجزائرية.<sup>1</sup>

### 3-1-2- نظام المجالس المحلية أثناء الثورة التحريرية:

فكر قادة الثورة بعد إندلاع ثورة أزل نوفمبر 1954 في عقد مؤتمر الصومام سنة 1956 لتنظيم وهيكلية الثورة، زمن القرارات الهامة التي جاء بها هذا المؤتمر هو إنشاء تنظيم إقليمي للبلاد وخلق إدارة محلية خاصة بكل وحدة إقليمية، حيث قسمت الجزائر إلى ستة ولايات، بدورها قسمت الولاية إلى مناطق والمناطق إلى نواحي والنواحي إلى قسامات.<sup>2</sup>

وبذلك تجسدت السلطة المحلية، وتأسس التنظيم الإداري للولاية على مبدأ القيادة الجماعية من خلال إنشاء مجلس للولاية مهامه موزعة على الشؤون السياسية والعسكرية والإتصال والأخبار، وهو مؤطر بهياكل ومكاتب وأجهزة إدارية أما المجالس الشعبية البلدية فقد أنشأتها قيادة الثورة لتأطير المدنيين وتنظيمهم وربطهم مباشرة بجيش وجبهة التحرير الوطني.

<sup>1</sup> ناجي عبد النور: مرجع سابق، ص 154

<sup>2</sup> عمار بوحوش: التاريخ السياسي للجزائر من البداية لغاية 1962، بيروت لبنان، دار الغرب الإسلامي، 1997، ص 394.

لقد غطت المجالس الشعبية البلدية أثناء الثورة كل الأرياف والقرى، وأصبحت تسيورها هيئة جماعية منتخبة يقودها رئيس يسمى شيخ البلدية، يساعده مجلس بلدي، تتوعد إختصاصاته من الإشراف على التعليم ومحو الأمية والشؤون الدينية، إلى الشؤون المالية، و أصبحت إدارة البلدية موازية للإدارة الإستعمارية.

**3-1-3- نظام الإدارة في الجزائر بعد الإستقلال:** وجدت الإدارة الجزائرية غداة الإستقلال نفسها تعاني من وطأة الآثار السلبية الموروثة سواء تلك المتعلقة بصلاحيات الهياكل الإدارية وعدم توازنها أو تلم المتعلقة بمحتوى هذه الهياكل من الناحيتين القانونية والبشرية وهذا ما أدى إلى بروز ظاهرتين متناقضتين هما:1

- كثرة النصوص التشريعية والتنظيمية الموروثة منها والجديدة والتي إتسمت بالتناقض و في علب الأحيان بالتناقض وعدم قدرة المسيرين على تأهيلها لنقص التأهيل

- المعاناة من ندرة التأطير وإنعدام التوازن في تعداد المستخدمين بسبب الفراغ الكبير خلفه المستعمر، بفعل الهجرة المكثفة للعديد من قدماء الموظفين الفرنسيين، وصعوبة استخلافهم بموظفين جزائريين جاهزين، الأمر الذي كاد أن يؤدي إلى إنحلال الكثير من المرافق العامة.

ولتجاوز هذه الوضعية عمدت السلطات العامة إلى إتخاذ جملة من الإجراءات على مستوى التأطير والتنظيم الإداري والتشريع في إتجاه الإصلاح الإداري، فلجأت إلى تخفيض عدد البلديات عن طريق دمج عدة بلديات لإمكانية إدارتها وتسييرها، فأصبح بذلك عدد البلديات 687 بدلا من 1500 بلدية، أما على مستوى التأطير فقد تم تنظيم دورات تدريبية وملتقيات لصالح موظفي الإدارات

<sup>1</sup> هاشمي خرفي: الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دار هومة للطباعة



لتأهيلهم للقيام بالأعمال الإدارية. وتم إنشاء العديد من المعاهد للتكوين المتخصص قصد مواجهة الاحتياجات المتزايدة حيث شهدت سنة 1964 ميلاد المدرسة الوطنية للإدارة والكلفة بإعداد الإطارات للإلتحاق بالوظائف العامة ثم إنشاء مراكز للتكوين الإداري سنة 1668 مخصصة لتكوين أعوان التحكم والتنفيذ<sup>1</sup>

أما الإصلاح في المجال التشريعي فقد كرسه دستور عام 1963 حيث إعتبر البلدية أساسا للمجموعة الترابية والإدارية والإقتصادية والإجتماعية كما ورد في المادة 09 من وهو التوجه نفسه الذي أكدته ميثاق الجزائر لعام 1964 " ضرورة إعادة الجماعات المحلية سلطات تتطلب مراجعة إدارية جذرية، هدفها جعل مجلس البلدية قاعدة للتنظيم السياسي والإقتصادي والإجتماعي للبلاد.

ثم صدر أول نص قانوني ينظم الجماعات المحلية تمثل في الأمر 67/24 الصادر في 18 جانفي 1967، والمتضمن قانون البلدية والولاية عدة مهام سياسية، إقتصادية وإجتماعية وثقافية. واعتبرت الجماعات المحلية في الجزائر منذ 1967 حجر الزاوية في بناء النظام الإداري والسياسي للدولة الجزائرية.

إن التغيرات السياسية التي عاشها المجتمع الجزائري بصور دستور 1989، والمبادئ الجديدة التي كرسها والمتمثلة في الديمقراطية والتعددية و إعطاء مفهوم جديد للدولة. والتحول الإقتصادي الواسع التي غيرت من مسار الدولة نحو إقتصاد السوق كان لها الأثر البالغ على الإدارة الجزائرية التي أصبحت ملزمة بأن تسير وفق المبادئ والمقاييس الجديدة، وأن لا تبقى تابعة للسلطة السياسية

<sup>1</sup> سعيد مقدم: الوظيفة العمومية و أفاقها في الجزائر في ظل العولمة ، رسالة دكتوراه ، كلية الحقوق والعلوم الإدارية

بن عكنون ، جامعة الجزائر، 2006، ص 74.

وخاضعة لإرادتها<sup>1</sup> بل يجب أن تكون ذات فعالية قادرة على تجسيد طموحات وتطلعات فئات المجتمع.

وفي هذا السياق قامت الجزائر بمحاولات عدة لإصلاح منظومتها الإدارية، حيث تم عام 1987 إنشاء مجموعة عمل وزارية عهد إليها مهمة تقديم تقرير شامل حول واقع الإدارة العمومية، تم صدور القانون 01/88 عام 1988 المتعلق بإصلاح المؤسسة العمومية الجزائرية، وبحلول العام 1991 تم إنشاء لجنة عمل وزارية مشتركة لدراسة واقع الإدارة الجزائرية وسبل تطويرها وتمحورت نتائج أعمالها بتقديم جملة من المقترحات تهدف إلى بناء:<sup>2</sup>

- إدارة قوية محايدة نظيفة وملتزمة بالمرق العام
  - إدارة قادرة على تحقيق فعالية الجهاز الإداري
  - إدارة تشكل دعامة أساسية للحوار والتشاور.
- وقد تلت هذه الخطوة عدة خطوات تمثلت في صدور مجموعة من القوانين والمراسيم واللوائح التنظيمية سواء في قطاع الوظيف العمومي أو تلك الخاصة بالجماعات المحلية وباقي مؤسسات الدولة هدفت لإعادة هيكلة الإدارة الجزائرية وجعلها في مستوى تطلعات المواطن، على غرار الأمر 03/06 المؤرخ في 15 جوان 2006 الذي يهدف إلى:<sup>3</sup>

- تحديد المسؤوليات القانونية والمهنية والإدارية والمدنية لكل من الإدارة العامة والموظف العمومي.
- تكييف مهام الوظيفة العمومية مع الدور الجديد للدولة

<sup>1</sup> Mouhmed Crif BELIHOUB: **La reforme administrative en Algérie, innovatoins proposées et contraintes de mise en oeuvre**, frum EuroMediterranée sur les innovation et les bonnes pratiques. Tunis, 15-17 juin 2005, p 10.

<sup>2</sup> سعيد مقدم : مرجع سابق، ص 101.

<sup>3</sup> مجلة الفكر البرلماني، العدد 14، مجلس الأمة، نوفمبر 2006، ص 224.

- تكييف عمليات الوظيفة العمومية مع المعطيات والمتغيرات السياسية والاجتماعية، والإقتصادية والعلمية والتكنولوجية الجديدة.
- العمل على إقامة نظام إداري وطني قوي وفعال، من أجل الإستجابة الكاملة لتطلعات المواطنين.

### 3-2- وضعية تكنولوجيا المعلومات والإتصال في الجزائر:

لم تصل الجزائر إلى مرحلة متقدمة في الاستثمار في تكنولوجيات المعلومات والاتصال والتي يقصد بها بشكل خاص إنتاج البرمجيات والعتاد، إلا أنها وعت أهمية هذا الاستثمار وبدأت في العمل على إعداد البنية التحتية الضرورية من أجل بلوغ تلك المرحلة بهدف إعداد لمجتمع المعلومات. ورغم ذلك يبقى هذا القطاع في حاجة مزيد من الإهتمام وخاصة في المجال القانوني والتشريعي. ولقد تم في هذا الإطار الإعلان الرسمي للنهوض بهذا القطاع منذ سنة 2000 وغم هذا لا تزال الجزائر تشكو من عدة نقائص في مجال تكنولوجيات المعلومات والإتصالات كما تبينه المؤشرات التالية:<sup>1</sup>

- نسبة ضئيلة من العائلات تملك الكومبيوتر الشخصي.
- فقدان مؤسسات خاصة أو عامة تقدم خدمات للحصول على معلومات متخصصة.
- أقل من 20 موزع لخدمات الأنترنت عمليين ضمن 95 موزع معتمد فقط.

3-2-1- الأنترنت في الجزائر: تم ربط الجزائر بالأنترنت لأول مرة في مارس عام 1994، عن طريق مركز البحث العلمي التقني الذي أنشئ عام 1986 وكانت مهمته الأساسية العمل من أجل إقامة شبكة وطنية للإعلام

---

1 عبد القادر خلادي، سليمة كويسي: تكنولوجيا المعلومات والإتصال في الجزائر، وضعية وأفاق، إجتماع الخبراء الإقليمي حول معوقات النفاذ الشامل لتكنولوجيا المعلومات والإتصال في الدول العربية.

العلمي والتقني، وربطها بشبكات إقليمية ودولية، وترقية وإدخال التكنولوجيا الحديثة كالإعلام الآلي وأتمتة البيانات. وقبل هذا التاريخ وفي سنة 1993 كان هناك ربط بالشبكة على نطاق ضيق للغاية، وعن طريق الهاتف، مقتصرًا على فرق البحث العاملة بالمركز، وبعض الباحثين والأساتذة في الإعلام الآلي بالمجان.<sup>1</sup> ولكن ما يعاب على هذا المشروع أن تدفق الأنترنت ضعيف جدا وعدد المشتركين ضعيف كما أنه واجه مجموعة من العراقيل القانونية والتقنية.

وفي عام 2000 فتحت الجزائر الإستثمار في مجال الإتصالات للقطاع الخاص، حتى تتمكن من سد الفجوة بينها وبين الدول المجاورة من جهة والدول الأوروبية من جهة أخرى.<sup>2</sup> وقد بلغ عدد مقاهي الأنترنت يومها حسب وكالة الأنباء الجزائرية 150 مقهى بالإضافة إلى 180 ألف مشترك، وإرتفع في سنة 2004 ليلبلغ عددها حوالي 3000 مقهى ووصل عام 2008 إلى 5000.

وما يلاحظ في الواقع هو ضعف إنتشار الأنترنت في الجزائر منذ بدايتها الي عام 2000 بحيث يمكن إرجاع هذا الأمر إلى الظروف التي مرت فيها البلاد في هذه الفترة. ما يثبت ذلك هو التطور الملحوظ الذي شهدته بعد عام 2000 مما جعلها محط أنظار الإستثمار الأجنبي،

وفيما يلي جدول يوضح أعداد مشركي الأنترنت في الجزائر من عام 2008 إلى عام 2012.

1 قواسم بن عيسى: أستخدام البرلمانين الجزائريين لتكنولوجيا المعلومات والإتصال في صنع قراراتهم السياسية

وتحقيق الحكم الراشد، دكتوراه غير منشورة، كلية الإعلام والعلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2013، ص 84.

2 محمد لعقاب: مجتمع الإعلام والمعلومات، دراسة استكشافية للأنترنتيين الجزائريين، أطروحة دكتوراه دولة في

علوم الإعلام والإتصال، جامعة الجزائر، 2001، ص 286.

**جدول رقم (03): يوضح عدد مستعملي الأنترنت في الجزائر للفترو الممتدة بين 2000 - 2012**

السنة	2000	2008	2009	2010	2011	2012
عدد المستعملين	0.5	3.5	4.1	4.5	4.7	9
الكثافة	0.20	10.4	12	12.5	13.4	23.4

(الوحدة : مليون) المصدر 14:12 / 2013/ 06 / 22 www.ntic web.com

يظهر الجدول التطور الواضح لمستعملي الأنترنت بين عامي 2000 و 2012 وهذا راجع لإطلاق خدمة التدفق العالي (ADSL) وكذلك لإطلاق خدمة الأنترنت من طرف شركات الهاتف النقال كما ساهم برنامج اسرتك في تشجيع المستعملين حيث يوضح الجدول الأتي تطور الوسائل والخدمات في نفس الفترة.

**جدول رقم (04) : يوضح تطور خدمات ووسائل الأنترنت في الجزائر بين عامي 2008 - 2012**

2012	2011	2010	2009	2008	السنة	خدمات
11/23	12 /19	21/ 72	12/ 72	25/ 76	عدد موزعي الأنترنت الناشطين	
7.6	5	7.8	16	6.3	عدد مقاهي الأنترنت ( بالآلف )	
6.0	4.5	3.0	2.98	2.5	عدد مشتركي الأنترنت (مليون)	
8.6	7.69	5.3	4.09	3.5	تجهيزات الكمبيوتر الشخصي (مليون)	

المصدر : 10:00 / 2013/ 04/ 14 le www.mpttic.gov.dz

**3-2-2- الهاتف في الجزائر :** عرفت الشبكة الهاتفية في الجزائر نموا كبيرا منذ صدور القانون 03 / 2000 الذي سمح بفتح القطاع أمام المنافسة، فكان نمو قياسي خلال السنوات الثلاث الأخيرة، حيث بلغ معدل الولوج العام حوالي 33% خلال السداسي الأول من سنة 2005، مما سمح بإستدراك بعض التأخر الذي كان يعرفه سوق الهاتف مقارنة بالدول المتقدمة، والعدد الإجمالي

للمشتركين الذي وصل في نهاية 2005 10 ملايين مشترك، نشطت الكثافة الهاتفية بفضل المنافسة بين المتعاملين الثلاثة إلى جانب إدخال بطاقات الدفع المسبق في السوق حيث لعب هذا النظام الذي يتميز بالحركية وسهولة الدخول وإنخفاض التعريفات، الأمر الذي أغرى المستهلكين بالشكل الذي أدى إلى تحقيق كثافة هاتفية مرتفعة خاصة بالهاتف النقال، حيث إنتقلت من 0.28 % إلى 24.06 % بإرتفاع نسبته 23.78 % بين عامي 2000 و 2005 مقارنة بالكثافة الهاتفية الخاصة بالهاتف الثابت الذي يعرف هو الآخر نموا ملحوظا حيث 5.80 % إلى 8.85 % أي بنسبة 3.50 %<sup>1</sup> وتعتبر أسعار الإتصالات في الجزائر مقبولة بالنسبة للمكالمات المحلية، عكس المكالمات الدولية التي تعرف غلاء نسبيا، إضافة إلى ضعف الخدمات بسبب غياب المنافسة بالنسبة للهاتف الثابت، حيث تقتصر خدماته على مؤسسة إتصالات الجزائر فقط. أما الهاتف المحمول فتتوزع خدماته كالآتي:

- جازي: وهي إحدى فروع أوراسكوم للاتصالات مقرها في مصر وفي جويلية 2001 حصلت على رخصة الهاتف المحمول الثانية في الجزائر، لمبلغ 737 مليون دولار. وأطلقت رسميا في 15 شباط 2002، و قد استثمرت (2,5) مليار دولار أمريكي منذ عام 2001 إلى الآن ووصل عدد مشتركها في ديسمبر 2007 إلى 13 مليون مشترك<sup>2</sup>.
- موبيليس: موبيليس هي أول شبكة عمومية للهاتف المحمول في الجزائر تأسست عام 2003 كفرع للمؤسسة العمومية اتصالات الجزائر بلغ عدد مشتركها ديسمبر 2006 7476 ألف مشترك ووصل إلى تسعة ملايين مشترك سنة 2007<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> 5:00 / 2012/07/18 [http://www.ituarabic.org/arab\\_country\\_report.asp?arab\\_country\\_code=5](http://www.ituarabic.org/arab_country_report.asp?arab_country_code=5)

<sup>2</sup> 8:40 / 2012/07/15 <http://www.djezzygsm.com/propos/historique.asp>

<sup>3</sup> 7:36 2008/07/11 موبيليس <http://ar.wikipedia.org/wiki>

• نجمة : عضو من المجموعة «الوطنية» تليكوم الكويتية، تحصّلت في 2 ديسمبر 2003 على رخصة استغلال الهاتف النقال في الجزائر بعد عرضها المالي المقدّر بـ 421 مليون دولار، وفي 25 أغسطس 2004 تم الإطلاق التجاري لعلامتها التجارية بمختلف التشكيلات و التي أدخلت معايير جديدة لعالم الاتصالات، حيث كانت أول متعامل يدخل خدمة الوسائط المتعددة السمعية البصرية، و في عام 2007 و صل عدد عملائها 4.53 ملايين مشترك<sup>1</sup>.

ونجحت هذه الشركات خلال فترة لا تتجاوز أربع سنوات (2002-2006) في الوصول بعدد مشتركى خدمات الهاتف المحمول إلى أكثر من 13 مليون مشترك، في الوقت الذي لا يتجاوز فيه عدد مشتركى الهواتف الثابتة 2.6 مليون مشترك<sup>2</sup>.

لا يكفي النظر إلى إحصائيات استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال وحدها لتقييم تواجدها في مجتمع معين بل ينبغي أن ينظر إلى إستفادة القطاعات الحيوية في البلد من خدمات تكنولوجيا المعلومات لتقييم مدى إندماجه في مجتمع المعلومات. فينبغي أن تكون قطاعات التعليم العالي والبحث العلمي والتربية الوطنية والتكوين المهني بمثابة القوة الدافعة لتطوير مجتمع المعلومات. وإدراكها لهذا الواقع، بذلت السلطات العمومية جهود كبيرة في مجال حوسبة المؤسسات التابعة للمنظومة التربوية. وقد سمحت السياسة الحوسبة هذه بتحقيق نتائج مرضية، لاسيما في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي. ومع ذلك، فإن نسبة عدد الطلاب/ حاسوب وعدد المعلمين/ حاسوب لا تزال مرتفعة جدا، إذ تقدّر بـ: 45.000 حاسوب لمليون طالب و 30.000 أستاذ.

<sup>1</sup> <http://ar.wikipedia.org/wiki/> ( \_ \_ ) 2008/07/11 8:40

<sup>2</sup> <http://www.openarab.net/reports/net2006/algeria.shtml> 2008/07/13 8:30

3-2-3- تكنولوجيا المعلومات في القطاعات الحكومية: أما بالنسبة لقطاع التربية، تم تنفيذ عمليات تجهيز المؤسسات التعليمية في السنوات الأخيرة، حيث تم تركيب 56.744 حاسوب في الثانويات والإكاليات والمدارس، مما سمح بتحقيق النسب التالية: حاسوب واحد لـ 36 تلميذا في الطور الثانوي وحاسوب واحد لـ 118 تلميذا في الطور المتوسط، وحاسوب واحد لـ 5.563 تلميذا في الطور الابتدائي<sup>1</sup>.

فيما يتعلق بالتكوين المهني، فإن استخدام تكنولوجيا الإتصال والإعلام يتطور كذلك في مؤسسات التعليم والتكوين المهنيين في شكل أرضيات التعليم عن بعد والتمكين من الاطلاع على فرص التكوين وتطوير المضامين الالكترونية.

3-2-4- تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الجزائرية: أما قطاع المؤسسات فقد لوحظ أنه كذلك بعيد عن المستوى المطلوب منه، حيث أن أقل من 20% منها فقط مرتبطة بشبكة الأنترنت، وترتفع النسبة إلى 35% إذا تم احتساب الشركات ذات الحجم المتوسط، وإستنادا إلى الدراسات والإحصائيات التي تم القيام بها، فإن نسبة التجهيز للمؤسسات بأجهزة الإعلام الآلي بلغت حوالي 40% ، أما نسبة المؤسسات التي تملك موقعا خاصا على شبكة الأنترنت يصل إلى 5% ويرتفع 13% مع حساب المؤسسات المتوسطة، أما نسبة المؤسسات التي المتخصصة في تكنولوجيا الإتصال فإنها لا تتجاوز 3% من إجمالي المؤسسات النشطة، ويسجل بأن 25% منها متخصصة في توزيع و تسويق المنتجات المعلوماتية. وعلى صعيد آخر فقد أعطى البرنامج الوطني الجديد لتطوير تكنولوجيا الإعلام والإتصال إلى غاية 2013 أولوية لتعميم إستخدام وتوظيف المعلوماتية ومختلف التقنيات في الإدارات المؤسسات،

<sup>1</sup> تقرير وزارة البريد وتكنولوجيا الإتصال والإعلام " الجزائر الإلكترونية 2013 " ديسمبر 2008.



حيث تم إعتداد 1000 مبادرة وعملية تتركز على 13 محورا لتطوير الحاكمية الإلكترونية، وقد كشف معهد البحث للدراسات التطبيقية والتنمية في دراسة له عن نمو نسبة الربط على شبكة الأنترنت لدى المؤسسات المتوسطة والكبيرة مقابل تواضع عدد المواقع الجزائرية التي لا تتجاوز 1700 موقع يعتمد الرمز الجزائري أو تسمية المجال، من مجموع 50 ألف موقع<sup>1</sup>، وتعكس هذه الإحصائيات حجم التحديات التي يجب رفعها وحجم الجهود التي يجب بذلها من أجل رفع مستوى إستخدام المؤسسات الجزائرية لتكنولوجيا المعلومات والإتصال في سبيل الاندماج في مجتمع وإقتصاد المعرفة.

### 3-3- الجهود الجزائرية في مجال استخدام تكنولوجيا الاتصال في الإدارة.

تحتل الإدارة الإلكترونية في الجزائر المرتبة الأولى في إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية" حسب تقرير وزارة البريد وتكنولوجيا الإتصال والإعلام الصادر في 2008، حيث أكدت هذه الإستراتيجية أربعة مستويات من الخدمات الإلكترونية:<sup>2</sup>

- إعلامية: تهدف هذه الخدمات إلى تأكيد تواجد الإدارة وإلضفاء شفافية أكبر عليها.

- التفاعلية: في هذه الخدمات، يمكن إقامة تواصل في اتجاهين بين الإدارة والمواطنين، على سبيل المثال عن طريق البريد الإلكتروني أو استخدام محركات البحث للعثور على المعلومات أو تحميل وعرض الاستثمارات...
- المعاملاتية: تسمح هذه الخدمات للمرتفقين باستكمال معاملاتهم عبر الانترنت دون الحاجة إلى التنقل.

<sup>1</sup> حفيظ صواليلي: الجزائر لا تزال متأخرة في مجال تكنولوجيا الإتصال، جريدة الخبر، العدد 5627، 5 ماي 2009،

ص 05.

<sup>2</sup> تقرير وزارة البريد وتكنولوجيا الإتصال والإعلام " الجزائر الإلكترونية 2013 " ديسمبر 2008

- التحول: هذه الخدمات تستلزم إعادة تصور الإجراءات الإدارية لفائدة المواطن وليس الإدارة العمومية.

وحسب ذات التقرير فإن صياغة هذه الإستراتيجية من أجل بلوغ المستويات المذكورة جاء في إطار مجهودات الدولة الرامية للإندماج في مجتمع المعرفة العالمي ومن أجل بلوغ أهداف رئيسية وهي:1

- عصرنة الإدارة من خلال إدخال تكنولوجيات الإعلام والاتصال: سيحقق إدخال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية تحولا كبيرا في أساليب التنظيم والعمل. وللنجاح في هذا التحول والاستفادة من مزاياه سيتم إصلاح الإجراءات الإدارية وفك مركزية الحكومة مع إدخال أدوات جديدة في التسيير واتخاذ القرار.

- تقريب الإدارة من المواطن بتطوير الخدمات الالكترونية: لتحقيق تسيير الإجراءات الالكترونية بين مختلف إدارات الدولة وبين مختلف مستويات الحكومة بصفة آمنة وتفاعلية، ينبغي أولا إقامة شبكة بين الإدارات، تعتمد على بنية تحتية للاتصالات ذات تدفق سريع ومؤمنة، لضمان تبادل المعلومات والبيانات.

انطلاقا من تقييم الوضع الذي اجري فيه إطار إعداد إستراتيجية "الجزائر الالكترونية"، يتبين انه على الرغم من الاستثمارات خلال السنوات الخمس الماضية، لاتزال أعمال عصرنة الإدارة بواسطة تكنولوجيات الإعلام والاتصال وتوفير الخدمات عبر شبكة الانترنت غير مكتملة وغير مثمنة والسبب الرئيسي في ذلك هو غياب خطط عمل ذات أهداف محددة بوضوح، سواء على مستوى القطاعات أو على الصعيد الوطني، بيد انه على الرغم من ذلك، نفذت أعمال في هذا الصدد سمحت بتحقيق نتائج والتعرف على العوائق.

<sup>1</sup> تقرير وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال " الجزائر الإلكترونية 2013 " دسمبر 2008

فقد إحتلت الجزائر المركز الـ 13 عربيا والـ 141 عالميا من إجمالي 184 دولة حسب المؤشر العالمي للأمم المتحدة لمدى جاهزية وسرعة الحكومة الإلكترونية لعام 2010، ومغاربيا جاءت في المركز السابع عربيا و 66 عالميا واحتلت ليبيا المركز 11 عربيا و 14 عالميا، المغرب المركز 12 عربيا و 126 عالميا، وكل هذه الدول تأتي متقدمة على الجزائر في المنطقة المغاربية ، وحسب ذات التقرير فقد سجلت الجزائر تقدما بـ 10 مراكز. ورغم أن الجزائر كانت قد أعلنت أن حكومتها الإلكترونية لن تكون جاهزة قبل 2013 وهي تتدرج ضمن مشروع أوسع هو الجزائر الإلكترونية، الذي يهدف إلى رقمنة كل المصالح العمومية المختلفة من الصحة الإلكترونية إلى التعليم الإلكتروني، وصولا إلى البلدية الإلكترونية حسب ما أعلن عن ذلك وزير البريد وتكنولوجيات الإعلام والإتصال، فيما أعلن كذلك أن الجزائر تحصي سنويا 90 ألف مشترك جديد عبر شبكة الأنترنت. كما أعلن وزير داخلية سابق أن الجزائر خصصت أكثر من 35 مليون دولار لمشروع الحكومة الإلكترونية.<sup>1</sup>

وقد شرعت وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والإتصال في برنامج الجزائر الإلكترونية عبر موقعها الإلكتروني بشكل مفصل وتعتبر المبادرة أول خطوة نحو دخول مجتمع المعلومات والمعرفة، حيث بإمكان جميع المواطنين النفاذ إلى موقع الوزارة والإطلاع على جميع محاور البرنامج.<sup>2</sup>

وكمثال عن تطبيق الحكومة الإلكترونية، أطلقت الوزارة الأولى موقعها الإلكتروني في حلة جديدة بعد صيانة دامت عدة أشهر، حيث يستطيع متصفح

<sup>1</sup> محمد سلطاني : حسب تقرير الأمم المتحدة حول جاهزية الحكومة الإلكترونية ، الجزائر في مؤخرة الترتيب

العالمي والعربي، 2010/01/23 / www.elbilad.net

<sup>2</sup> جريدة الشروق اليومي: موقع الجزائر الإلكترونية 2013، 4 فيفري 2009، العدد 2524، ص 02.

الموقع أن يتصل بالوزير الأول لطرح أي مشكلة أو تقديم أي إقتراح أو طرح أي مسألة.<sup>1</sup>

### خلاصة الفصل:

وفي هذا الفصل تم التعرض لتكنولوجيا المعلومات والإتصال في المجتمع والإدارة: حيث تم التطرق إلى تكنولوجيا الإتصال والمعلومات في المجتمع بصفة عامة، والانتقال لحيثيات إستخدامها في الإدارة، والإنهاء بإستعراض واقعها في المجتمع والإدارة الجزائريين.

ومما سبق يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات والإتصال قد إكتسحت جميع مجالات حياة الإنسان وباتت حتمية لابد من وجودها، ولكنها تبقى أن ما تقدمه من إيجابيات في الحياة لا يعني بأي شكل من الأشكال التغاضي عن سلبياتها، وخاصة إذا ما تعلق الأمر بشعوب وحكومات العالم الثالث بما فيها الجزائر التي عليها بذل المزيد ممن الجهود في الإستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والإتصال، ما يعني الإهتمام أكثر بتنمية الفرد والإستثمار الأمثل لرأس المال البشري.

<sup>1</sup> جريدة النهار : عنوان الإتصال بالوزير الأول، العدد 505 ، 24 جوان 2009 ، ص 02.

# فصل الرابع: العلاقات الإنسانية في التنظيم الإداري

## تمهيد

1- ماهية العلاقات الإنسانية

2- العلاقات الإنسانية في الإدارة

3- نظريات العلاقات الإنسانية

## خلاصة

تمهيد:

رغم تطور التنظيمات الإدارية وتنوعها وازدياد درجة تعقيدها، يبقى عنصر العلاقات الإنسانية حاضرا بقوة في بيئة العمل، ومع أن المدارس الإدارية أخذت تميل إلى الجوانب الفنية والتقنية أكثر من غيرها، لاسيما في المدارس الغربية التي تتعامل مع الموظف على أنه آلة منتجة، ولا يُنظر إلى رغباته وطموحاته وميوله أو طبيعة التعامل الإنساني معه، إلا أن السلوك الإنساني في مثل هذه التعاملات الإدارية والإنتاجية عموما لا يزال يشكل حضورا ذا دور هام وفاعل لا يمكن إغفاله، إذا لم يكن الأهم تحقيق الأداء الأحسن والإنتاج الأفضل والأسرع والأدق في آن واحد، ولذلك تبقى العلاقات الإنسانية التي تربط بين مدير المشرف ومرؤوسيه وبين العمال أو الموظفين بعضهم مع بعض، هي القاسم المشترك والضروري لتحقيق أي نجاح في مجال الإدارة والإنتاج وطبيعة العمل بصورة عامة.

### 1- ماهية العلاقات الإنسانية

#### 1-1- الفرق بين العلاقات الإنسانية والمصطلحات المشابهة

##### 1-1-1- العلاقات الإنسانية والعلاقات العامة

يعرف سيلفان العلاقات العامة بأنها طبيعة الإدارة التي تقيس وتقوم وتتنبأ بالأراء والاتجاهات، وردود الفعل المتوقعة من جمهور المؤسسة والجمهور الخارجي، وهي التي تتحكم في عملية الإتصال بين المؤسسة وجماهيرها تحقيقا للمنفعة المتبادلة لها وللمجتمع<sup>1</sup>

وتعرف كذلك على أنها وظيفة الإدارة المتميزة التي تساعد في تأسيس خط إتصال متبادل، وتحقيق التفاهم والتعاون والقبول بين المؤسسة وجماهيرها، وإدارة القضايا والمشكلات، وتساعد الإدارة على التواصل والتعاطي مع الرأي

<sup>1</sup> علي عوجة: الأسس العلمية للعلاقات العامة، عالم الكتاب، القاهرة مصر، 1986، ص 20.

العام، كما تشدد على مسؤولية الإدارة في خدمة المجتمع ومراعاة إهتماماته، والحفاظ على البقاء جنباً إلى جنب مع الإدارة، والإستفادة من التغيرات بشكل مؤثر كما تعتبر نظام إنذار مبكر يسبق الأحداث، بفضل البحوث ورجع الصدى والإتصال الصادق الأخلاقي.<sup>1</sup>

وتلتقي مع العلاقات الإنسانية في أهدافها إلا أن العلاقات الإنسانية أوسع وأشمل منها فالعلاقات العامة وظيفة محددة ذات أنشطة ومسؤوليات وأهداف محددة بينما العلاقات الإنسانية إطار ومفهوم عام تمارس المنشأة والإدارة والمديرين مسؤولياتهم من خلالها بإعتبارها أحد الأبعاد الأساسية في العملية الإدارية وتفيد العلاقات العامة مجال العلاقات الإنسانية من خلال دراستها سلوك الأفراد والجماعات وردود أفعالهم تجاه مجموعة السياسات التي تضعها المنظمة بهدف التأثير في إتجاهاتهم لصالح المنظمة وأهدافها.

#### 1-1-2- العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل:

يقصد بعلاقات العمل - والتي يسميها البعض العلاقات المهنية ( Relations Professionnelles) أو العلاقات الصناعية (Relations industrielles) - مجموع الروابط والنزاعات الموجودة بين ثلاثة أطراف هي: العمال والمؤسسة والدولة، أي العلاقات الرابطة بينها والتي تندرج ضمن نظام علاقات العمل الذي يتأثر بالتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية. وقد عرف نظام علاقات العمل تطوراً متذبذباً (chaotique) في بداية القرن العشرين وأصبح أكثر تنظيمًا وهيكلية بعد الحرب العالمية الثانية، فتميز هذا النظام بتعدد الهياكل الممثلة للموارد البشرية على مستوى المؤسسة، وبتعدد التنظيمات النقابية، وصار يهدف إلى تحسين ظروف وشروط العمل في المؤسسة، وفك النزاعات وإجراء التفاوض بين كل الأطراف المعنية.

1 Allen H. Center, Scott M. Cutlip, Glen M. Broom: **Effective Public Relations**, 6th ed. Englewood Cliffs, Prentice - Hall, Inc, New Jersey, 1990, p 4.

إن علاقات العمل هي علاقات تقوم المؤسسة بترسيهما و تشكيلها فإنها تتفع المؤسسة في حالة الألفة بين العمال و المؤسسة وبين العناصر البشرية داخل المؤسسة، كما قد تكون خطر عليها في حالة النزاع والرفض لبعض القرارات .

أما العلاقات الإنسانية فهي تلك العلاقات التي تتشكل بين العمال والموظفين فيما بينهم وبين هؤلاء الموظفين ورؤسائهم من أجل تحقيق التعاون والفهم المشترك والمصالح المتبادلة مع وجود جو من الثقة والإحترام المتبادلين.

### **1-1-3- العلاقات الإنسانية والعلاقات الشخصية:**

العلاقات الشخصية هي تلك الروابط الودية التي تنشأ عن الصداقة والثقة المتبادلة بين الأشخاص.

ولقد وقع خلط كبير بين مفهوم العلاقات الإنسانية والعلاقات الشخصية ولكن الفرق بينهما واضح وشاسع ويصل الفرق بينهما إلى غاية التناقض في بعض الأحيان ويرى سيد عبد المجيد مرسى أن من أهم نقاط الاختلاف بينهما مايلي<sup>1</sup>

- العلاقات الشخصية التي تقوم على الصداقة والإستلطاف وسابق المعرفة بل والقربة وما يتصل بها من مراعاة للخواطر والمحسوبية للبعض على حساب الآخرين أما العلاقات الإنسانية التي تقتنر بالمساواة بين الأفراد مهما كان مستواهم.

- العلاقات الشخصية تقتنر بالتحيز والعصب أما العلاقات الإنسانية فتقتنر بالموضوعية.

- العلاقات الشخصية تضعف سلطة الإدارة وتعطل أنظمة العمل والإنتاج في المؤسسة أما العلاقات الإنسانية تهدف إلى التكامل بين أهداف الموظفين والمؤسسة.

---

1 سيد عبد المجيد مرسى: العلاقات الإنسانية مكتبة وهبة، مصر، 1986، ص 26



- العلاقات الشخصية تقوم على غض البصر عن أخطاء الغير والتواطؤ معهم بينما العلاقات الإنسانية تقوم على الرحمة والشفقة وتصحيح الأخطاء.

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن الفرق كبير بين العلاقات الإنسانية والعلاقات الشخصية بل يمكن القول أن العلاقات الإنسانية جاءت ثورة على العلاقات الشخصية.

### **1-2- أسباب ظهور العلاقات الإنسانية**

لقد أدت الثورة الصناعية إلى ظهور الكثير من المفاهيم والممارسات التي لم تكن موجودة في المجتمعات الغربية، وعلى غرار عديد المجالات فقد كان مجال الإدارة والعمل حافلا بالتطور والتغير في هذه الفترة و يعد مصطلح العلاقات الإنسانية أحد أهم العناصر الجديدة التي برزت إلى السطح نظرا لعدة أسباب وعوامل أهمها

- ظهور إتحادات العمال ونقاباتهم وما تبع ذلك من صراعات بين العمال وأربابهم مما دعى إلى إيجاد وسيلة تساعد على تخفيف حدة التوتر في العلاقة بينهما

- التطور الذي حدث في مجال الهندسة و الإنتاج والإقتصاد مما أدى إلى تحسين الوضع الاجتماعي و الإقتصادي والفكري للعمال

- تشجيع العامل لنفسه على تحسين أسلوب العلاقات الإنسانية فقد بدأ يهتم بالتعليم والتدريب وممارسة الأسلوب العلمي مما شجعه على الإستجابة إلى أساليب العلاقات الإنسانية كالمشاركة والممارسة والإتصال

- كان لتطور وجهة النظر الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة أهميتها في تشجيع مقارنة مع الآلات والأدوات التي يعمل بها وتستلزم هذه المسؤولية زيادة إهتمام الإدارة بمشاكل المجتمع بما في ذلك مشاكل الموظفين إذ تعتبر

العلاقات الإنسانية إحدى الوسائل التي تحمل الإدارة بعض هذه المسؤوليات الاجتماعية

- إن إزدياد حجم العمل قد خلق الكثير من المشاكل مثل جهل العامل بشخصية المسؤول الأول عن إدارة العمل وكذا حاجته إلى الأدوات التي تساعد على الإنجاز الصحيح للعمل، وإذا كان من الممكن أن تجعل عشرة رجال يعملون في سوية بكفاءة تامة فإن ذلك يصبح مستحيلا إذا زاد العدد إلى مئة أو أكثر

- إن إزدياد تكاليف العمل والإنتاج تجعل المديرين يحاولون الإستفادة من القوى العاملة إلى أقصى مدى ؛ ولا يكون ذلك إلا بتنمية العلاقات الإنسانية الناجحة

- إن إرتفاع مستوى المعيشة يؤكد الإهتمام بالعلاقات الإنسانية ، فإرتفاع نفقات الحياة يجعل الفرد في شغل شاغل بالنسبة لحاجاته الفسيولوجية والتزاماته العائلية مما قد يصرف ذهنه عن العمل الأساسي الذي يقوم به. وهنا نجد العلاقات الإنسانية تعوضه عن التفكير في هذه المشكلات فينصرف إلى عمله مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وزيادة المكاسب

- كان للبحوث العلمية التي قام بها رواد العلاقات الإنسانية أمثال " إلتون مايو " أهميتها المقنعة حيث أنها أجريت في المجال المهني على أساس واقعي وكان لأمثال هؤلاء العلماء الفضل في تنبيه رجال الإدارة إلى المفاهيم والوسائل التي يمكن إستخدامها لتنمية العلاقات الإنسانية .

### 1-3- أسس العلاقات الإنسانية

تعتمد العلاقات الإنسانية على مجموعة من الأسس التي هي بمثابة القاعدة الفلسفية لتلك العلاقات، وتتمثل هذه الأسس فيما يلي:

#### 1-3-1- التركيز على حاجات الأفراد: بحيث تركز على الأفراد أكثر من

تركيزها

على الجوانب المادية في الأداء حيث يتأثر الناس في سلوكهم داخل المصنع

باحتياجاتهم<sup>1</sup> المتعددة التي لا بد من إشباعها حسب درجة أولويتها .

وحسب ماسلو فيمكن تقسيم حاجات الفرد إلى ما يلي:

الحاجات الفيزيولوجية: تعتبر نقطة البداية في نظرية الدوافع وهي تختلف في طبيعتها عن الحاجات الأخرى إذ تعتبر أكثر الحاجات فاعلية بالنسبة للأفراد وتؤثر بشكل كبير على سلوكه مثل الحاجة إلى النوم والأكل

الحاجة إلى الأمن: وتظهر مباشرة بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية وتدفع هذه الحاجة إلى الحرص والحذر وهي التي تؤثر وتثير فيهم الرغبة في تملك المال والعقارات والتأمين على الحياة هذا علاوة على الأمن الروحي الذي تبعثه الطقوس الدينية<sup>2</sup> ويحصل الشعور بالأمن عند وجود العدل أي إنصاف العمال وإعطائهم ما لهم وأخذ ما عليهم وفي كل المجالات<sup>3</sup>

الحاجة إلى الانتماء والحب ( الحاجات الإجتماعية ) إن بعض أنماط الانتماء التي تحدث في ظل الأوضاع العادية تميل إلى أن تكون مستقرة فقد وجد السيكولوجيون أنه في ظل ظروف معينة يشعر الناس بإحتياجهم للآخر بشكل

1 كمال حميدي ابو الخير: الإدارة بين النظري والتطبيقي، مكتبة عين الشمس، القاهرة، د ت ن، ص 74.

2 صبري محمد، علي، وأشرف محمد، وعبد الغني شربت: سيكولوجية الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الأزرقية، 2004، ص 359.

3 عادل محمد زايد: العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 146.

إضطرابي أكثر من الأوضاع العادية مثل في أوقات الأزمات وتتحكم في الإلتناء عدة عوامل مثل الجنس، الديانة....<sup>1</sup>

الحاجة إلى تقدير الذات والإحترام: توجد لدى العامل والناس عموما رغبة في تقدير أنفسهم تقديرا عاليا مع إحترام الذات والرغبة في أن يقدرهم الناس ويعطوهم المكانة اللائقة بهم وهذا يشعرهم بالثقة في نفوسهم والكفاءة و النفع للمجتمع وهذا بإعطاء قيمة للفرد و الإيمان بقدراته وتقديم أعماله وإشراكهم في القرار ومساعدتهم على تنمية مواهبهم وتقدير كرامتهم الإنسانية وتهيئة جو ودي لهم... وإعطائهم كل المعلومات التي يستحقونها.

الحاجة إلى تحقيق الذات: يقصد بها كل ما يستطيع الإنسان أن يكونه وما يجب أن يفعله حتى يكون سعيدا أي انه يحاول تحقيق أهدافه وتبرز بعد تحقيق الحاجات الأربعة الأولى<sup>2</sup>

وإذا كان الأمر كذلك فإن لكل موظف أيضا حاجات ورغبات أساسية لابد من لإشباعها ولهذه الحاجات تأثير كبير عليه من النواحي النفسية والعاطفية وأهم هذه الحاجات هي الآتي:

الحاجة إلى الإعتراف به كموظف له ثقافته وكفاءته وقدراته على القيام بعمله وأن يؤخذ رأيه في رسم سياسة المنظمة التي يعمل بها ويساهم في وضع وتنفيذ هذه السياسة و أن يشعر أنه عضو في جماعة يقوم بدور معين ويتمتع بالحقوق والإمتيازات التي يتمتع بها غيره

الحاجة إلى الإستجابة فالموظف يجب أن يكافئ وينال التعويض المناسب عن العمل الذي يقوم به وأن يرتقي تبعا لقيمه وكفاءته وأن ينال الإحترام والتقدير والإستحسان والتأييد من قبل الرؤساء إذا ما قام بعمل ممتاز

1 صبري محمد علي، وأشرف محمد، وعبد الغني شريت: مرجع سابق، ص 360.

2 سلوى محمد عبد الباقي: أفاق جديدة في علم النفس الإجتماعي، مركز الإسكندرية، الأزطية مصر، د س ن، ص

الحاجة إلى خبرات جديدة وذلك لزيادة قدراته ومهاراته وأن يتقدم وتنمو خبراته وتزداد مسؤولياته وسلطته والحاجة إلى خبرات جديدة تساعد الموظف على التخلص من جو العمل المتكرر الذي يسبب له الضيق والسأم ويجعله غير راض عن عمله

الحاجة إلى الضمان والأمن: تتمثل في بسط الحماية الصحية للعامل ووضع الأسس والترتيبات التي تضمن سلامة العامل الصحية و الحفاظ على قدراته البدنية والمعنوية<sup>1</sup> وهذا لزيادة فاعليته وضمان إستمراره في العمل.

إن عدم إشباع الحاجات الأساسية تؤدي إلى نتائج عكسية على التنظيم وقد تنتج عنها سلوك عدواني لدى الفرد وعدم رغبته في التعامل الإداري ولا تعتبر هذه الظواهر عندئذ أمراضا في الشخص بل أمراضا في التنظيم الذي لا يعطيه الفرصة لإشباع الحاجات المهمة له.

#### **1-3-2- المصالح المشتركة**

تقوم المصالح المصالح المشتركة على أساس التوافق بين مصلحة الفرد ومصلحة المنظمة التي يعمل بها وكذلك بين مصالح الأفراد كمجموعات الأفراد كمجموعات ومصالح المنظمة التي يعملون بها ، فعندما يختار الفرد المنظمة التي يريد العمل بها وكذلك عندما يختار العمل الذي يعتقد أنه يناسبه أكثر من غيره في تلك المنظمة من حيث إنسجام هذا العمل مع قدرات ومعارف وميول ورغبات الفرد فإن هذا الأخير يشعر بإمكانية إشباع حاجاته بصورة أحسن في القيام بهذا العمل دون غيره ومقابل ذلك فعندما تستقطب المنظمة هذا الفرد للعمل بها فهي من أجل المساهمة أكثر في زيادة درجة فاعليتها و في تحقيق الأهداف

1 عجة الجيلالي: الوجيز في القانون العمل والحماية الإجتماعية، دار الخلدونية، الجزائر، 2005، ص 130.

وبهذا فإن العلاقة القائمة بين الفرد والمنظمة تبنى على أساس المصالح المشتركة والمتبادلة وذلك نتيجة التعاون المشترك لتحقيق الأهداف التي يسعى كل منهما إليها والتوافق في المصالح المشتركة لا يكون بين الفرد بصورة شخصية والمنظمة فقط و إنما بين المنظمة والأفراد كمجموعات أيضا فعندما تكون مجموعة أهدافا لنفسها ومصالح فقد لا تكون هذه المصالح والأهداف متطابقة بالضرورة مع مصلحة كل فرد فيها وإنما هي بمثابة مصالح مشتركة لجميع أفرادها.

وبوجود المصالح المشتركة للجماعة يتم التعاون بين الأفراد للعمل سويا من أجل تحقيق هذه المصالح بتفاهم ورضا

### **1-3-3- الاختلافات الفردية**

والمقصود بالاختلافات الفردية وجود فروق في خصائص وصفات الأفراد، وذلك من حيث العواطف والمشاعر والأحاسيس والميول والدوافع والقيم والإتجاهات والقدرات والمهارات وغير ذلك من محددات السلوك، فالأفراد ليسوا صورا عن بعضهم البعض، وإنما لكل كيانه وشخصيته المتميزة، ويقول أهل الاختصاص أن هذه الاختلافات تعود بطبيعتها إلى عوامل وراثية، وأخرى مكتسبة ذات خلفية إجتماعية وثقافية وحضارية وتاريخية .

ومن أجل الفروق الفردية فإن فلسفة العلاقات الإنسانية تبدأ مع الفرد ذاته ، فالفرد هو وحدة الإحساس والشعور وبالفعل والحركة والحكم على المواقف ، وهو الذي تثار دوافعه ويقرر نوع الإشباع الذي يناسبه ومداه وهنا تأتي الجماعة في المرحلة الثانية ، إذ أن الأفراد يشكلون اللبنة التي تشيد البناء المسمى بالجماعة.

ومن أبرز المشكلات التي تعانيها المؤسسات والإدارات عدم مراعاة مبدأ الفروق الفردية، ويبدو هذا واضحا منذ إلتحاق الفرد بالعمل، فانتقاء الأفراد وتوزيعهم

على الوظائف المختلفة لا تراعي فيها إختلاف الأفراد من حيث إستعداداتهم وقدراتهم على التعلم؛ بل إن سياسة الحوافز وإثارة الدافعية للعمل تفتقر إلى مراعاة مبدأ الفروق الفردية<sup>1</sup>

والمنطقي أن تكون هذه الإختلافات او الفروق بين الأفراد هي بمثابة القاعدة الفلسفية التي تنطلق منها العلاقات الإنسانية والتي يمكن بالتالي إستخدامها في حث الأفراد على بدل المزيد من الجهد بطرق ووسائل تتفق مع مبدأ الإختلافات الفردية بين الأفراد وتمكنهم في نفس الوقت من إشباع حاجاتهم.

### **1-3-4- الدوافع**

اختلفت الآراء حول تحديد مفهوم دقيق للدوافع ولوم يصل الباحثون بعد إلى تعريف دقيق للدوافع فيعتبر الدافع أوسع المحركات الداخلية للسلوك مفهومًا فهو يشمل في مفهومه الواسع جميع أسباب السلوك وبواعثه ومحركاته الداخلية التي تدفع الإنسان إلى عمل سلوك معين والإستمرار في هذا العمل او السلوك مدة معينة من الزمن حتى يتحقق الهدف المقصود للشخص وبذلك يشبع الدافع وينزل التوتر ويتحقق الإستقرار

و الدافع تعبير عن عملية ديناميكية مستمرة نقطة البداية فيها شعور الفرد بنقص في إحدى حاجاته يعقب ذلك حالة من التوتر تدفع الإنسان إلى محاولة البحث عن محاولة البحث عن وسيلة لإشباع هذه الحاجة وعملية البحث هذه هي ما يطلق عليها السلوك أو التصرفات<sup>2</sup>

فالدافع فهو القوة الكامنة في الفرد والتي تحرك سلوكه وتوجه تصرفاته أثناء تأديته لعمله ليستجيب

إلى موقف ما بغرض تحقيق منفعة معينة وهذا الغرض يتمثل في إشباع حاجة

<sup>1</sup>سيد عبد المجيد مرسي: **مرجع سابق**، ص 41.

<sup>2</sup>مؤاري ادوارد ج: **الدافعية والإنفعال**، ترجمة احمد عبد العزيز سلامة، ومحمد عثمان نجاتي، دار الشروق، بيروت لبنان، 1988، ص 37.

أو مجموعة حاجات أو في زيادة درجة إشباع حاجات أخرى أو بعبارة أخرى تعد الدوافع طاقات محركة لسلوك الفرد موجهة هذا السلوك لكي يعمل بطريقة ما وبدون هذه الدوافع لا يمكن تحريك الطاقات الإنتاجية للإنسان أسلوب المشاركة حيث تحتاج الإدارات إلى مشاركة جميع العاملين في تحقيق وتفعيل الرؤية والأهداف وتوفير البيانات والمعلومات والمساهمة في رسم الخطط والهيكل التنظيمية ونظام التوجيه والمتابعة. كل ذلك بالمشاركة في الرأي : حيث يعمل القائد الإداري على فتح الباب على مصراعيه أمام حرية العاملين من أجل إبداء الرأي ومن أجل المشاركة في عملية صنع القرار وإعطاء ما لديهم من بيانات ومعلومات وحقائق ومن ثم تكون القرارات المتخذة صحيحة وسليمة في ضوء ما هو متوفر وقائم من بيانات وحقائق متصلة بالمشروع وفي الوقت نفسه ذاته ضمان عدم تضرهم أو عدم معارضتهم أو عدم رفضهم وموافقتهم لما هو مطلوب منهم القيام به وبصفة خاصة عندما تكون هناك متطلبات أو واجبات في المشروع من أجل

- التغيير في الإدارة ونظام العمل

- التطوير في التوظيف والتشغيل

- التحديث في الآلات والمعدات وخطوط الإنتاج

- التحسين في النظم والإجراءات واللوائح والقواعد

- الإرتقاء بمعدلات الإنتاج والتسويق والتمويل وإعداد الكوادر البشرية<sup>1</sup>

كما تعني المشاركة إعطاء حرية الرأي وحرية النقد للمرؤوسين عندما يعبرون عن آرائهم أثناء مناقشة القرارات والسياسات وهذا يرفع من روحهم المعنوية لأنهم إشتراكوا في صنع القرارات والخطط التي نالت إهتمام الإدارة وتقديرها وقد تساعد المشاركة على تنمية القيادات في المستويات الدنيا من المنظمة وتضفي على

1 محسن احمد الخضيرى: ديمقراطية الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 136.



العاملين شعورا بأهميتهم وكيانهم فالإدارة تضع آرائهم موضع الاعتبار والتطبيق وهذا ما يولد لديهم روح المسؤولية.<sup>1</sup>

### **1-3-5- الكرامة الإنسانية**

إن المفهوم الأخير في العلاقات الإنسانية هو الكرامة الإنسانية التي تتميز بأنها الأساس الأخلاقي والمغزى المعنوي للعلاقات الإنسانية.

وتشير البحوث إلى أن العاملين يرغبون دائما أن يعاملوا باحترام وتقدير دون المساس بكرامتهم أي يعامل كل فرد كإنسان له كيانه وهذا يعني أن كل فرد مستقل بشخصيته وله الحرية في متابعة أهدافه في حدود مسؤولياته.

ولا تقع مسؤولية العلاقات الإنسانية بأكملها على عاتق الإدارة فحسب فهي أساسا مسؤولية الفرد ذاته عن طريق إحترامه لذاته وتنمية شخصيته وأداء واجبه وتجنب الوقوع في الخطأ حتى لا يتعرض للوم أو جزاء أو تأذيب من رؤسائه.

وتعترف القيم الأخلاقية بأن الحياة هدفا عاما ونتقبل التكامل الداخلي لكل فرد ونظرا لأن العلاقات الإنسانية تشتمل على الناس دائما فإنها تتطوي باستمرار على القيم الأخلاقية بطريقة أو بأخرى .

ولدى فإن الطبيعة البشرية وإتباع أنسب الوسائل للتعامل مع الأفراد بعدالة وحق وعن فهم ودراية مع إحترام كيان العاملين<sup>2</sup>.

فالكرامة الإنسانية إذا هي الأساس المعنوي للعلاقات الإنسانية فالإنسان الذي يجهد نفسه ويحقق إنجازا يجب أن يعامل باحترام وأن يحافظ على كرامته أو بمعنى آخر فالعلاقات الإنسانية لابد أن تبنى على أساس التفاهم والثقة والاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد كما أن الكرامة الإنسانية هي حق لكل فرد يعمل مهما كان بسيط.

1 علي احمد، وعبد الرحمن عياصرة: القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 46.

2 سيد عبد الحميد مرسي: مرجع سابق، ص 42.

2- العلاقات الإنسانية في التنظيم الإداري

2-1- أهمية العلاقات الإنسانية في التنظيم الإداري:

يشير مفهوم العلاقات الإنسانية إلى حصة الصلات والاتصالات التي تحكم علاقة الفرد بغيره من الناس والمؤسسات التي يتعامل معها وفق قوانين المجتمع ومعايير الاجتماعية وذلك من خلال مؤسسات المجتمع المختلفة كالأسرة وجماعات الرفاق ومؤسسات المجتمع الأخرى.

ويرى العلماء أن العلاقات الإنسانية حصة الاتصال بين الفرد والمجتمع ففي الجوانب النفسية والاجتماعية التي تعمل على تنظيم علاقة الفرد بالآخرين والمجتمع. وتعمل على ضمان تكيف الفرد وتوازنه ليتمكن من أداء مهامه وأدواره بطريقة منتظمة ومنسجمة مع أنظمة المجتمع وقوانينه المختلفة ومن هنا تبرز أهمية دراستها، فالعلاقات الإنسانية الإيجابية تساعد الفرد على توفير مطالبه الأساسية. في الحياة وإشباع حاجاته ليصل إلى درجة مقبولة من الرضاء والتوازن فالعلاقات الإنسانية ليست مجرد خبرة وإحساس يكتسبه الفرد من خلال الخبرة والممارسة بل أصبحت علما في فن التعامل مع الأفراد والجماعات ورفع روحهم المعنوية لتعزيز نموهم السليم وتكيفهم مع عناصر المجتمع ولهذا بدأ العلماء في الحديث عن دور العلاقات الإنسانية في بلورة الإدارة الناجحة والقدرة على الاهتمام بمطالب الإنسان لشخصية والاجتماعية والمهنية وغيرها. ولكنها بالمعنى السلوكي يقصد بها عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق التوازن بين رضاهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة، ويقصد بها أيضا الأساليب السلوكية والوسائل والأساليب التي يمكن بها استثارة دافعية الناس وحفزهم على المزيد من العمل المثمر المنتج وتركز العلاقات الإنسانية على الأفراد أكثر من تركيزها على الجوانب الاقتصادية أو المادية وهي ليست

مجرد كلمات طيبة أو عبارات جميلة وإنما هي تشير إلى تفهم عميق لقدرات الناس وطاقاتهم وإمكانياتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كل هذه الظروف والعوامل لحفزهم للعمل وتسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون والتعاطف والتحاب .

إن العلاقات الإنسانية هي السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد ،وتقدير مواهبه وإمكانياته وخدماته واعتباره قيمة عليا في حد ذاته.والذي يقوم على الاحترام المتبادل بين صاحب العمل والعاملين، وإن أي تفهم صحيح للعلاقات الإنسانية يجب أن يقوم على تفهم دوافع الأفراد إلى العمل، كما يجب أن يقوم أيضا على تفهم الحاجات المختلفة للفرد سواء كانت حاجات أولية أو ثانوية أو نفسية أو اجتماعية. ويقوم مفهوم العلاقات الإنسانية على أساس أن الأفراد حيثما كانوا في مواقع العمل يشكلون مجموعة من العلاقات بينهم وبين أنفسهم أو بينهم وبين رؤسائهم والمشرفين عليهم والمتعاملين مع<sup>1</sup>

وبذلك يمكن القول أن للعلاقات الإنسانية أهمية قصوى لكل من الفرد والمنظمة يمكن تلخيصها كما يلي:

بالنسبة للفرد:

-خلق وإيجاد روح التعاون

- المشاركة الفعالة في القرارات وحل المشكلات

-تحقيق العدالة والمساواة بين الأفراد

-تحفيز الأفراد بكل مستوياتهم

<sup>1</sup> محمد سعيد السلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية، 2002، ص 75.

-إشباع حاجيات الأفراد النفسية

-توجيه سلوك الأفراد بشكل إيجابي

-توطيد الصلات بين العمال والقادة

أما بالنسبة لإدارة المنظمة فهي تحقق التالي:

-رفع الإنتاجية وتحقيق الأرباح

-زيادة الفعالية في المؤسسة أو التنظيم الإداري

-تحقيق التطوير التنظيمي

-إعطاء صورة حسنة عن المؤسسة أو التنظيم الإداري وأفراده لدى العملاء.

## 2-2- أهداف العلاقات الإنسانية:

تسعى المنظمات من خلال تطبيق العلاقات الإنسانية داخل مكان العمل على الحصول على جملة من المكاسب والوصول إلى عدد من الأهداف يمكن تلخيص بعضها فيما يلي:<sup>1</sup>

- التوفيق بين إرضاء المطالب البشرية الإنسانية للعاملين وبين تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال تنمية المسؤولية المتبادلة بين المنظمة والعاملين
- التخلص من معوقات السلوك وتحسين نمط الأداء مما يؤدي إلى الإقتصاد في الوقت والجهد مع زيادة العائد والمردود الإنتاجي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد رشوان: علم الاجتماع التنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 74.

<sup>2</sup> أحمد إبراهيم أحمد: دور العلاقات الإنسانية في إنتاجية المدرسة ، دراسة حالة تحديات الإدارة التعليمية، مكتبة المعارف الحديثة، مصر، 2002، ص 330.

- الإرتفاع بمستوى الإنتاجية من خلال تنمية التعاون الإختياري بين العاملين وتوفير مبدأ المشاركة في إتخاذ القرارات مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية
  - التنبؤ بحاجات العاملين والمشكلات التي تواجههم والعمل على منع حدوثها بإستخدام كافة الوسائل الممكنة
  - وضع أسس لإشعار الفرد بأهميته في المنظمة وتوفير فرص التقدم والإستقرار في العمل<sup>1</sup>
  - ولتتمكن المؤسسات والإدارات من تحقيق أكبر قدر ممكن من هذه الأهداف يجب عليها إتباع وسائل كفيلة بإنجازها والتي منها:
  - تحفيز الأفراد والجماعات العمالية عن طريق وضع نظام حوافز مدروس بشكل علمي كفيل بتحقيق ذلك
  - تمكين الأفراد من إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والمادية على حد سواء
- هذا ويرى الدكتور حافظ فرج أحمد أن الأهداف الأساسية للعلاقات الإنسانية تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:
- الإيمان بقيمة الفرد وإحترامه
  - الإيمان بقدرة الفرد على تحسينه بشيء من التوجيه والإرشاد
  - بث روح التعاون بين العاملين وعلى أساس ديمقراطي سليم
  - تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة أو الإدارة
  - تعتمد على التفكير الجماعي لأهميته في حل المشكلات سواء للعاملين أو المديرين على إختلاف دراجاتهم
  - إشباع الحاجات الأساسية والإنسانية للفرد
  - تقدير أعمال المرؤوسين من أجل تعزيز الثقة المتبادلة

1 حسين عبد الحميد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 75.

2 حافظ فرج أحمد قضايا إدارية معاصرة عالم الكتب القاهرة 2007 ص 147.

### 2-3- مظاهر العلاقات الإنسانية

**الأداء الجيد:** يعرف الأداء بأنه قيام الموظف أو العامل بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكن التعبير عنه بالفعالية أو الكفاءة، فيمكن الوقوف على الأداء من خلال النتائج التي تحققها الإدارة فتوصف بأنها إدارة فعالة إذا ما حققت أهدافها المسطرة بنسبة كبيرة، ويرى توماس جلبرت أن مصطلح الأداء لا يجوز الخلط بينه وبين السلوك، فالسلوك هو ما يقوم به الأفراد من تصرفات وأفعال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يلاحظ من خلال النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز وأنه مجموع السلوك والنتائج المحققة معا.<sup>1</sup> لذلك فتطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية في التعامل بين الموظفين من شأنه الإنعكاس في مستوى أداء العامل، كما أن التقدير الذي يعتبر أحد أهم الحاجات الإنسانية يجعل الموظف يفكر في رفع مستوى الأداء.

**2-3-1- الروح المعنوية العالية:** الروح المعنوية الجماعية هي ذلك المزاج السائد بين أفراد الجماعة والذي يتمتعهم بالثقة في الذات وفي الجماعة والإيمان بقيمة الفرد ودوره في خدمة الجماعة والشعور القوي بالانتماء نحو الجماعة والإستعداد للتضحية والكفاح من أجل تحقيق الأهداف التي ترنو إليها الجماعة وتشعر الجماعة ذات الروح المعنوية المرتفعة بالوحدة والتماسك والتضامن، وكلما زادت العلاقات الإنسانية إنتشارا بين الجماعة كلما إرتفعت روحها المعنوية وكلما تحسنت العلاقة بين الفرد وبين قادته وإزدادت هذه العلاقة توثيقا و إرتباطا كلما إرتفعت روحه المعنوية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري، مهارات أساسية ، ورقة عمل مقدمة للحلقة العلمية المهارات

الإدارية للقيادات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الطائف المملكة العربية السعودية، 1998، ص 3.

2 عبد الرحمن العيسوي: الإدارة في عصر العولمة، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص 268.

وبطبيعة الحال تختلف الروح المعنوية باختلاف الجماعات وذلك نظراً لاختلاف حاجات الجماعات فالحاجة التي يرغب فيها جماعة الطلاب أو بعبارة أخرى فالأهداف التي يسعى إلى تحقيقها الطلاب تختلف عن الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها الفلاحين أو الجنود أو الموظفين الإداريين ولكن ورغم ذلك إلا أن الروح المعنوية ترتفع لدى كل جماعة ولدى كل شخص عند شعوره بتحقيق جزء كبير من أهدافه أو عند شعوره بإشباع جانب كبير من رغباته.

2-3-2- **التعاون بين العاملين:** وحيث أن التعاون يعتبر من أسس العلاقات الإنسانية، فإن محمد نور يرى التعاون بأنه "عملية عقلانية وظاهرة إنسانية تبرز لنا واضحة في كثير من نواحي التفاعلات بين البشر، وفي عديد من تنظيماتهم.

إن المجتمع الإنساني في حد ذاته مبني على التعاون القائم بين أنساقه المختلفة، سواء أكانت هذه الأنساق جامعات أم نظاماً أم معايير أم غير ذلك. ويمكننا أن نعرف التعاون بأنه عبارة عن تلك العملية الاجتماعية التي تجعل الأفراد أو الجماعات أو الوحدات الاجتماعية تعمل متضافرة جنباً إلى جنب في سبيل تحقيق أهداف وغايات مشتركة والإحجام عن التعاون أو الفشل في السير على مبادئه المقررة له آثاره السيئة على الفرد والمجتمع. فالذين لا يتعاونون يعزلون أنفسهم عن الجماعة وأهدافها وثمرات جهودها المتبادلة، وسرعان ما تتجه إليهم الأنظار على أنهم عقبات تقف في سبيل رفاة المجموعة على أن هؤلاء المختلفين عن التعاون في أي مجتمع، سواء أكان هذا التخلف عفواً أم عن عمد، يعدون قلة، إذ لا يستطيع مجتمع ما أن ينظم صفوفه وأن يوفر لأعضائه حاجاتهم الأساسية، بدون قدر معين من التعاون المثمر من أجل البقاء والاستمرار الاجتماعيين.

ويظهر لنا التعاون في العلاقات الإنسانية واضحاً كل الوضوح. من خلال تشكل فرق

العمل غير الرسمية التي يقوم العمال بمساعدة بعضهم البعض دون أمر مسبق من

الرئيس والتعاون في مثل هذه الجماعات من النوع البسيط المفهوم جيداً من حيث خطواته وأهدافه لكل المتعاونين، وهو تجسيد للشعور بالأهداف المشتركة بين العاملين.

**2-3-3- الرضا الوظيفي:** وللرضا الوظيفي علاقة بالروح المعنوية إلا أنه أكثر صعوبة من حيث التعريف ومن حيث صعوبة القياس فهناك من يرى أنه "درجة تحقيق الشخص للإحتياجات المهمة في الصحة والأمن والغذاء والمحبة والتقدير والثناء أثناء قيامه بالوظيفة" كما ينظر إليه على أنه "ردود الفعل العاطفية للفرد تجاه وظيفة معينة"

ويرى أحمد ماهر أن جزء كبير من حياتنا وبمرور الوقت داخل هذا العمل يقوم كل فرد بتشكيل مجموعة من الآراء والمعتقدات والمشاعر حول هذا العمل وهذا ما يطلق عليه بالرضا الوظيفي<sup>1</sup> ورغم صعوبة قياس الرضا الوظيفي إلا أن الإستدلال عليه من خلال بعض المظاهر منها:

- 1- الزيادة في الإنتاج ومستوى جودته فلا يمكن ذلك إلا من عمل عمال على درجة عالية من الرضا عن عملهم
- 2- قلة الفاقد والتالف من خامات ومستلزمات الإنتاج وهي تكون عادة من عمال راضين عن عملهم
- 3- انخفاض معدلات الغياب وقلة الشكاوي وندرة الصراعات داخل التنظيم كلها مظاهر تدل على رضا العاملين
- 4- إبداع العاملين وتطوير العمل وتحسينه وإنخفاض معدل دوران العمل مظاهر تدل أيضاً على رضا العاملين إلى حد كبير عن عملهم

1 احمد ماهر السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط7، الدار الجامعية، حلب، 2007، ص 236.



5- الصورة الذهنية الإيجابية المحببة للمؤسسة ونوع العمل بها هذه الصورة الذهنية الإيجابية عن العمل والمنظمة إذا تشكلت في أذهان العمال أدت إلى ولائهم وإنتماؤهم للمنظمة ودفاعهم عنها

6- الاستجابة السريعة وتقبل العمال لكل إجراءات التعديل والتطوير وإدخال التكنولوجيا وغيرها في مجال العمل ومشاركتهم الحقيقة لدفع تطوير العمل ونظمه تدل على مدى الرضا الوظيفي<sup>1</sup>.

الصحة النفسية: الصحة النفسية هي حالة التوازن والتكامل بين الوظائف النفسية للفرد، تجعله يتصرف بطريقة يتقبل ذاته ويتقبله المجتمع بحيث يشعر جراً ذلك بدرجة عالية من الرضا<sup>2</sup>. وتعد الصحة النفسية أحد أهم العوامل المساعدة في زيادة إنتاجية العامل سواء كان في المصنع أو في الأعمال الإدارية والمكتبية، لهذا حرص المختصون على توفير الظروف اللازمة لشعور العامل بصحة نفسية وسلامة عقلية، ولا يكون ذلك إلا في ظل علاقات جيدة مع زملاءه في مكان العمل، بحيث أن العلاقات الطيبة تظهر في حسن سلوكاته و سلامته مشاعره المتبادلة مع باقي زملائه.

## **2-4-العوامل المؤثرة في العلاقات الإنسانية**

### **2-4-1- القيادة الإشراف:**

يبدو أن الفرق بين القيادة الإدارية والإشراف ضئيل جداً، ورغم كون الفارق ضئيل بينهما من الناحية النظرية إلا أن الناحية العملية قد أثبتت أهمية هذا الفرق وكما سبق الذكر فليس كل مشرف يعتبر قائداً.

ويكمن الهدف من الإشراف في أن قدرة المشرف الفكرية والعملية داخل الهيكل التنظيمي الذي يعمل فيه كونه يعمل على الإهتمام ببعض الشؤون الإدارية

<sup>1</sup> أشرف محمد عبد الغني علم النفس الصناعي المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية 2001 ص366.

<sup>2</sup> أماني عبد الفتاح علي: مهارات الإتصال والتفاعل والعلاقات الإنسانية، المكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة مصر، 2012، ص 214.

بالمؤسسة بهدف تحقيق أهدافها بفعالية أكثر كأن يفيدها بالخبرات اللازمة لتحسين مستوى الإنتاج وذلك بمساعدة العمال وإرشادهم وتوجيههم بكل ما لديه من معرفة - وباعتبار المشرف حلقة وصل بين الإدارة والعمال- فإنه يساعد الإداريين على تنسيق الخدمات التي تقدمها لهم المؤسسة كما أنه يعمل على تزويد الإدارة بتقييم خاص عن كل عامل من العمال الذين يعملون تحت إشرافه بالإضافة إلى تقديم بعض الإقتراحات الخاصة بتقسيم العمل وزيادة النشاط<sup>1</sup>

ويمكن القول أن الدور الإنساني للمشرف يأتي من خلال سعيه إلى بلوغ مجموعة من الأهداف تتلخص في الاستفادة من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها وإتاحة الفرصة لتمكينها من الحصول على المعارف والمهارات والخبرات بالإضافة إلى تقييم العاملين تقييمًا موضوعيًا لتشجيع استقرارهم في العمل وتمكينهم من معرفة مدى بلوغهم المعايير المطلوبة في الأداء أو التطلع لتطوير كفاءاتهم ، هذا إلى جانب المحافظة على استمرار رغبة العاملين في العمل واندماج أهداف العاملين مع أهداف المنظمة لخلق التعاون الذي يبلغهم إلى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

#### **2-4-2- الاتصال**

يعتبر الإتصال هو عصب العلاقات الإنسانية حيث أنه لا وجود لأي علاقة بين شخصين دون وجود إتصال فيما بينهم فيمكن أن يعرف على أنه عملية تفاعل معلوماتي وإجتماعي هادف<sup>2</sup>

وفي مجال الإدارة فإن أسلوب وكفاءة عمليات الإتصال السائدة في المحيط هي من العوامل الأساسية المحددة لنمط العلاقات الإنسانية طالما أن تلك العمليات تحقق من خلالها القيادة الإدارية هدفين هما:

<sup>1</sup> أحمد مصطفى عيسى: القيادة الاجتماعية في مجال التطبيق العلمي، دار المعارف، مصر، 1963، ص 36 .

<sup>2</sup> فضيل دليو: مدخل إلى الإتصال الجماهيري مخبر علم إجتماع الإتصال، جامعة منتوري، الجزائر، 2003، ص

- أن ينقل الأفراد والجماعات معلومات صحيحة وكاملة عن أهدافها وسياساتها وبرامجها وذلك بدرجة كافية من الإستمرار والوضوح

- أن تتعرف على إتجاهات و آراء الأفراد وشكواهم ومقترحاتهم مما يسهل عليهم التنبؤ واحتمال سلوكيات هؤلاء الأفراد وبالتالي تدعيم الإيجابية منها وتصحيح السلبية منها

ويمكن إعتبار الإتصالات هي عملية وصول منتظم ومستمر للمعلومات بين أقسام العمل وتوجيه للعلاقات والتفاعلات بما يحقق قدر عل من التماسك بين الأفراد والجماعات ويخلق تفهم وإقتناع ذاتي بالأهداف المشتركة ويزيل التناقضات وأشكال المقاومة الصادرة عن نقص المعرفة من جهة أو تشويه المعلومات من جهة أخرى، بل توفر نظام سليم للإتصالات الإدارية يعتبر من الشروط الضرورية والحتمية لنجاح المشروع حيث أوضحت عديد الدراسات أن أهم أسباب مقاومة الأفراد للمشروع هو عدم معرفتهم بأهدافه وأبعاده وقصور المعلومات عن إحتمال تأثيره عليهم وعلى أوضاعهم الوظيفية الحالية والمستقبلية ومن الواضح أن كفاءة الإتصالات الإدارية في بناء وتدعيم مناخ العلاقات الإنسانية السليمة تقاس بعنصرين:

- كمية المعلومات المتدفقة داخل العمل ومدى جودتها ووصولها إلى الأفراد المعنيين وفي الوقت المناسب

- ضرورة وصول المعلومات في جميع الإتجاهات وتغطيتها لجميع أفراد ومستويات العاملين

ولكي تحقق نظم الإتصالات الإدارية ضمان الفهم المشترك للمعلومات المتبادلة يجب على الإدارة أن تبذل الجهد من أجل التغلب على ما يعوق حركة الإتصالات سواء كان تنظيميا أو نفسيا ومن الطرق التي تؤدي إلى التغلب على معوقات الإتصال مايلي:

- إتاحة الفرصة للأفراد لشرح وجهة نظرهم والتعرف على مدى فهمهم للمعلومات الواردة إليهم وبذلك تتهيئ الإدارة الفرصة لتحديد المعاني التي يكونها الأفراد عن هذه المعلومات ومدى مطابقتها مع المعاني التي تقصدها الإدارة
- تقديم المعلومات في إطار يتفق وإمكانات ومستويات خبرتهم وثقافتهم
- تقديم المعلومات للأفراد بطريقة بسيطة ومدرسة

### **2-4-3- الحوافز**

عادة ما ينظر إلى الحافز على أنه عامل ثانوي لزيادة إنتاجية الموظفين والعمال ولا يقدم إلا في شكله المادي وهو ما يتنافى ما جاءت به الدراسات العلمية التي تناولت الموضوع، فقد عرفت الحوافز على أنها "مجموعة المؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه عن طريق إشباع حاجاته المادية والمعنوية"<sup>1</sup>

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن هناك فرق بين الدوافع والحوافز حيث أن الدافع مثير داخلي منشط لسلوك العامل مقترن بأداء أفضل أما الحوافز فهي مؤثرات خارجية يعتمد تأثيره على مدى إدراك الفرد لإيجابيته وسلبيته، كما يمكن القول أن الحوافز تأتي في أشكال متعددة مادية ومعنوية

**الحوافز المادية** وتتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من قطاع إلى آخر، وتتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية ويعتبر من أهم طرق الحوافز في هذا الوقت، وقد قسمت بدورها إلى:

**حوافز مادية مباشرة :** وتتمثل هذه الحوافز في حوافز الإنتاج والعلاوات والإشتراك في أرباح المنظمة في الحالات التي تسمح بذلك وكل المكافآت المالية بأنواعها بحيث تدعم هذه الحوافز القدرة الشرائية للفرد بشكل عام وتمكنه

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، لبنان، 1996، ص 208.

من إشباع حاجاته الفردية والاجتماعية من السلع والخدمات سواء كانت أساسية أو ثانوية

**حوافز مادية غير مباشرة:** تتضمن هذه الحوافز خدمات إجتماعية تقدم للعاملين كالسكن والنقل والهدايا العينية التي تقدم بشكل فردي أو جماعي للموظفين

**الحوافز المعنوية:** وتعتبر أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة الحوافز التي تمنحها المؤسسة وتكتمل صورة الحوافز التي تشجع على العمل وتزيد من الأداء داخل المؤسسة وذلك لأن الإنسان إجتماعي بطبعه ولا يمكن أن يعيش بعيدا عن إحترام وتقدير الآخرين له فللحوافز المعنوية أثار واضحة وأهمية بالغة في دفع العاملين لا تقل عن الأثار والأهمية التي تحققها الحوافز المادية وهناك بعض المؤسسات التي تلجأ لاستخدام الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية مما يتيح لها فرصة تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى مما لو إستخدمت الحوافز المادية وحدها

وهناك مكن يقسم هذه الحوافز إلى:

**حوافز إيجابية:** وهي ما يقدمه المشرفون للموظفين من المدح والثناء وعبارات التقدير كمكافأة على مجهود بدني أو فكري قدموه

**حوافز سلبية:** وهي عبارات التأنيب والتوبيخ والإشارات والإماءات التي يقدمها المشرفون للعمال نتيجة الوقوع في أخطاء بسيطة أو إصدارهم لسلوكات غير مرغوب فيها من أجل تجنبها

وتؤثر الحوافز على الجانب الإنساني غير الرسمي في المنظمة مثلما تؤثر على الجانب الرسمي فهي تساهم في تحسين الوضع المادي والاجتماعي والنفسي للفرد وتحقق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته وتحقق حالة من الرضا لديه مما يؤدي يخفض من معدلات دوران العمل والنزاعات العمالية.

### 3- نظريات العلاقات الإنسانية:

#### 3-1- العلاقات الإنسانية في الإسلام:

لقد إهتم الإسلام ببناء الإنسان الذي هو أصل المدنية والحضارة، إذ أنه خليفة الله سبحانه وتعالى وقد إختص الله الإنسان بالعلم والعقل والتفكير والتدبير والتأمل وتطوير العلوم وإكتشاف أسرارها وتكوين العلاقات الإنسانية مع بني البشر سواء في الأسرة أو المجتمع أو العمل وإذ أصبح الإنسان كذلك فإن علاقاته بالناس تصبح وطيدة تحكمها ظوابط الشريعة الإسلامية فيحب الناس في الله ويبغضهم في الله ويتعاون معهم في شتى المجالات الحياتية ويساعدهم وينصحهم ويصلح بينهم إبتغاء مرضات الله فقد نظم الإسلام العلاقات الإنسانية بين الأفراد على حد سواء وأوجد نظاما يحث على تبادل الاحترام والتقدير والبعد عن الإحتقار والكراهية يقول تعالى مخاطبا نبيه الكريم (( فيما رحمة من الله لنت لهم ولو كان فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فأعف عنهم وإستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين )) { سورة آل عمران أية 159 }

وقوله تعالى (( وإنك لعلی خلق عظیم )) { سورة القلم أية 04 }

وقول رسول الله صلى الله عليه وسلم " إن مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد إذا إشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى " رواه البخاري.

ومن هذا المنطلق فإن الدين الإسلامي يعمل على تنمية هذا النموذج الإيجابي من الجماعات في المنظمات وذلك من خلال المشورة بين أفراد الجماعة ومتخذي القرارات من القادة وهذا تأكيد على حرص الدين الإسلامي على أن يسود جو من روح المودة والثقة والذي يكلل الترابط الإجتماعي بين العاملين فهم كالبنیان يشد بعضهم بعضا وفي ذلك نجاح للمنظمة في أعمالها وتحقيق

لأهدافها المنشودة التي تسعى إليها الجماعة وتؤمن بها كما يشجعهم على تقوية الثقة بينهم وبين رؤسائهم ذلك أن التعامل القائم على الثقة المتبادلة بين الأفراد يخلق في نفوسهم دافعا قويا نحو العمل يظهر أثره في حسن الأداء وزيادة الإنتاجية والعمل بروح الجماعة.

### **3-2- للعلاقات الإنسانية قبل تجارب هاوثورن :**

تعتبر العلاقات الإنسانية من الموضوعات القديمة و التي تعبر عن صور التفاعل بينه وبين غيره من أفراد المجتمع، الذي نمت تدريجيا ليتحول إلى مجتمعات متعددة و معقدة.

و بالرغم من أن الروابط الإنسانية وجدت منذ القدم إلا أن إتباع الأسلوب العلمي في التعامل مع الأفراد في محيط العمل بتعبير حديث العهد و لم يستخدم إصطلاح "العلاقات الإنسانية" في الأعمال إلا قبل 1940 بقليل<sup>1</sup>. إلا أن هذا لا ينفي وجود بعض الأفكار التي تعتبر أولى إرهاصات الإهتمام بالقضايا الإنسانية في العمل فقد ظهرت في القرن السادس عشر أول محاولة تنافس حاليا ما يعرف بالتوجيه المهني وذلك في كتاب لـ "جون هوارت" بالإسبانية وترجم إلى الإنجليزية بعنوان " The trial of wits " إختبار الفطنة أو الذكاء وقد أوصى " هوارت " بضرورة القيام بمحاولة إكتشاف القدرات الخاصة لكل فرد حتى يمكن إعطائه التدريب المناسب الذي يتفق معه إلى أكبر مدى<sup>2</sup>.

ومع بدايات القرن الثامن عشر ظهرت عدة محاولات هامة لدراسة الحركة والتعب بواسطة " كولوم " ثم أجريت مثل هذه الدراسات بواسطة " ماري في القرن التاسع عشر ورغم تلك الإشارات السابقة المتفرقة، فإن التقدم السريع للعلوم الطبيعية منذ القرن السابع عشر قد طرّف النظر عن القضايا الإنسانية في

---

1 حسين عبد الحميد رشوان: العلاقات الإنسانية في مجال علم النفس - علم الاجتماع - علم الإدارة ، مرجع سابق، ص13.

<sup>2</sup> شفيق رضوان: الإدارة السلوكية، ط2 المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت لبنان، 2002، ص 45.

العمل. فمنذ بداية بدأت الثورة الصناعية وتوالي الإكتشافات والمخترعات كان إهتمام أرباب العمل منصبا على التنظيم المادي للإنتاج لا على التنظيم العمل الإنساني، ويرجع ذلك إلى إعتقاد رجال الصناعة بأن العمل الإنساني يمكن الإستعاضة عنه بعمل الآلات<sup>1</sup>. فقد تم تهميش العوامل النفسية والاجتماعية للعامل، وأعتبرت ظروف العمل أمرا ثانويا لا يمكنها التأثير على سير الإنتاج.

ولكن في النصف الثاني من القرن الثامن عشر، أصبحت العلاقات بين أصحاب العمل و الأفراد الدين يستخدمونهم معدومة، بسبب القيود التي وضعت من قبلهم. فنتج عن ذلك استغلال للنساء و الأطفال من طرف أصحاب الأموال، عن طريق منحهم أجورا منخفضة مقابل ساعات عمل طويلة .

و في ظل هذه الظروف بدأ التفكير في تحسين العلاقات الإنسانية داخل أماكن العمل، و كانت نقطة البدء تلك المبادرات التي أسهم فيها عدة إصلاحيين، اعتمادا على سياسات تستند إلى أسس و دراسات علمية. و يمكن إيجاز هذه المبادرات في نقاط معبرة عن التطور التاريخي لحركة العلاقات الإنسانية بعد الثورة الصناعية.<sup>2</sup>

1- في عام 1800 رفض روبرت أوين "Owen Robert" تشغيل الأطفال و بذل عناية كبيرة لتحسين ظروف العمل والعمال و يعتبر ذلك بداية الاعتراف بالعامل الإنساني في العمل.

2- في عام 1835 ظهر اعتراف أندرو أر "Andrew Are" بالعلاقات الإنسانية في كتابه "فلسفة الإدارة" طلب فيه بوجوب العناية بالإنسان و تزويد أماكن العمل بالمرأوح، وتقديم الرعاية الطبية للمرضى.

لكن أفكاره لم تقبل في ذلك الوقت من طرف رجال الأعمال.

<sup>1</sup> شفيق رضوان: \_\_\_\_\_ 45.

<sup>2</sup> حسين عبد الحميد رشوان: مرجع سابق. ص 14.



3- محاولة فرانك بنكر جلبرت F.B.Gilbreth، والتي أطلق عليها "فسيولوجية العمل" Physiology of work. "لاهتمامها بدراسة حركات جسم الإنسان أثناء العمل، دراسة دقيقة لتخفيض التعب العضوي إلى حد أدنى، و قد اهتم "جلبرت" أولاً بضرورة تحليل العمل، لاستبعاد الطرق غير المجدية في العمل و التي تسبب إجهاد و لا تعطي ناتجا.

ثم اهتم ثانيا بضرورة معرفة آمال و رغبات العمال. و العمل على تحقيقها كلما أمكن ذلك بهدف إشباع رغباتهم و الوصول بطموحاتهم إلى الدرجة المناسبة، وهكذا تكون محاولة "جلبرت" قد توصلت إلى ثلاثية هامة في مجال العلاقات الإنسانية، الأولى الإدارة العلمية، والثانية تحليل العمل و إلغاء الحركات غير المفيدة و الثالثة التعرف على آمال و رغبات العمال.<sup>1</sup>

3- هوجو منزبيرغ hugo munizberg 1863 - 1916: هو مختص في طب العمل و علم النفس وقد أمن بالعلاقة الضرورية بين علم النفس والأداء الصناعي أو المهني، بما يساعد على حسن إنتقاء الأفراد ذوي الحوافز العالية والتي تساعد على الأداء الجيد والفعال. وقد نشر منزبيرغ كتاب بعنوان علم النفس والأداء الصناعي عام 1913 ركز فيه على ما يلي: 2:

- دراسة الوظائف وإختيار أفضل الأفراد القادرين على القيام بها.
- إيجاد السبل الكفيلة ببناء علاقة وطيدة بين العمال ورؤسائهم للتقارب بينهم وتحقيق طاعة الأفراد لرؤسائهم وخدمتهم.
- ويعتبر منزبيرغ والد "السلوك الصناعي" أو ما يعرف بالسلوك التنظيمي بناء على إكتشافه الحقل الإداري الجديد الذي سمي بهذا الاسم.

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد رشوان : العلاقات الإنسانية في مجال علم النفس - علم الاجتماع - علم الإدارة ، مرجع سابق ، ص 14 - 15.

<sup>2</sup> موسى خليل: الإدارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف الممارسة، ط2، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 2011، ص 33.

4- أولت ماري باكر فوليت M.P.Follet. إهتماماً بمعنويات الجماعات العاملة، وذلك بمحاولة إكتشاف الإنفعالات الإنسانية الأساسية التي تكمن وراء عمل الإدارة، إذا أكدت أهمية العامل كإنسان له حق الحياة، فأن المهمة الأولى للإدارة في أي مجتمع ديمقراطي هي ترتيب الموقف بحيث يكون الأشخاص على استعداد للتعاون مع بعضهم وفقاً لإرادتهم الخاص.

5- ثم ظهرت "حركة العلاقات الإنسانية" على يد جورج إلتون مايو G.E.Mayo مع تجاربه بشركة الكهرباء الغربية Western électrique Company بمدينة هاوثرن "بهارفارد" بالولايات المتحدة الأمريكية و التي سنتناولها لاحقاً.

وقد زاد الاهتمام مع بداية الأربعينات بأعمال سيستر بيرنارد chester Barnard ومن أهم العلماء اللذين ساهموا في هذا المجال دوجلاس ماك غريغور، رنيسيس ليكارت، كرس ارجريس، ميشال ماكوبي ونجد أن كلا من هؤلاء العلماء قد ساهم بجانب معين في التنظيم الإنساني .

4- وبعد هاوثرن كانت هناك محاولات أخرى، بمورفيا حيث اهتمت الشركات بها بتقديم الرعاية الاجتماعية للعاملين بهدف تحقيق علاقات إنسانية سليمة، بفرنسا حيث ركز أصحاب الشركات على ضرورة إنماء روح التضامن والتعاون بين العاملين بمشاركتهم في ذلك<sup>1</sup>.

### 3-3 مدرسة العلاقات الإنسانية:

إن مدرسة العلاقات الإنسانية لم تظهر إلا مع أعمال G. Elton Mayo الذي يعتبر المؤسس لهذه المدرسة.

لقد ولد "إلتون مايو" سنة 1880 في أستراليا و توفي سنة 1949. لقد توجه إلى دراسة الطب في إيكوسيا ثم تحول بعد ذلك إلى دراسة علم النفس وقد تحصل على درجة أستاذ في الفلسفة و علم النفس سنة 1911 في فيلادلفيا،

<sup>1</sup> أحمد إبراهيم أحمد : العلاقات الإنسانية في المؤسسات التعليمية ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، مصر 2002 ، ص53.

وكان من المساهمين بشكل كبير في تأسيس دائرة علم النفس الصناعي سنة 1947 وهذا بعد أن قدم أبحاثا وأعمالا جلية حول سلوك العامل في المؤسسات الصناعية.<sup>1</sup>

اشتهر مايو بدراساته في مصنع Western-Electric بالقرب من مدينة شيكاغو الأمريكية. لقد استطاع من خلال هذه الدراسات استخلاص أهم نظرياته حول العلاقات الإنسانية.

إن مدرسة العلاقات الإنسانية لم تأت كرد فعل للتaylorية كما يرى البعض، وإنما جاءت أيضا لتكمل نظرة تايلور القائمة على الجانب المادي والتقني لتضيف إليها جوانب أخرى، مثل محيط و ظروف العمل ودراسة الحوافز واستقرار العمال والبعد الإنساني للعمال.

ومن خلال دراساته وأبحاثه المختلفة حول مجموعتين من العمال مجموعة تجريبية ومجموعة أخرى ضابطة، تمكن مايو من معرفة و تحديد أهمية ظروف العمل كالإنارة وتأثيرها على الروح المعنوية وعلى الإنتاجية. واستنتج من هذه الدراسات أهمية الجو النفسي والاجتماعي على سلوك العمال و كان يرى أن العلاقات الجيدة داخل المصنع كان لها تأثير عميق على الرضا العام الناجم عن العمل وعلى الإنتاجية عموما.

إن "إ. مايو" لجأ إلى تحسين ظروف العمل وإلى الاهتمام بالجوانب الإنسانية كأهمية الجماعة معتبرا أن العامل هو بحاجة مستمرة إلى الانتماء إلى الجماعة و أنه يبحث أيضا عن العلاقة الودية مع من يشاركونه في إنجاز المهام داخل المصنع، وقد بين جليا كيف أن العامل يسعى باستمرار إلى إثبات بأنه ضروري للمؤسسة و من ثم المجتمع.

<sup>1</sup> محمد مسلم: مدخل إلى علم النفس العمل، ط2، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر 2007 .35

و هذه الحاجة وهذا الشعور بالانتماء يؤديان حتما إلى إيجاد جو من التفاهم والتعاون اللذين يساعدان على التجانس.

كما أن "إ. مايو" قد ركز كثيرا من خلال أبحاثه على ضرورة وأهمية الاتصال الفعال بين الإدارة والعمال لإعطاء مزيد من المبادرة مما يسمح للعامل بمشاركة أوسع وذلك من شأنه أن يرفع معنوياته.

ومرت هذه الدراسات بأربع مراحل :

**- المرحلة الأولى:** تمحورت حول دراسة تأثير الضوء في الإنتاجية، باستخدام

مجموعتين من العمال، واستعمال الضوء كعامل مستقل في الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها انه لا يوجد تأثير للضوء في الإنتاجية، إلا إذا وصل مستواه درجة ضعيفة جدا (لكتا مجموعتي: المجموعة التجريبية و المجموعة الضابطة).

**- المرحلة الثانية:** دراسة مدى تأثير ظروف العمل المادية علي الإنتاجية

(فترات الراحة و أيام العمل، و تقديم بعض المرطبات و الأكل و الحوافز المادية). و إتضح في نهاية الدراسة أن ظروف العمل المادية لم تأثر تأثيرا واضحا علي الإنتاجية.

**- المرحلة الثالثة:** تناولت بالدراسة مقارنة تأثير العامل البشري بالعاملين المادي

و التقني (أي متغيري المرحلة الثانية سألقة الذكر). و كانت النتيجة أن الإنتاجية كعامل تابع ارتبطت أكثر بالعامل الإنساني المتمثل في التفاعل الاجتماعي غير الرسمي لجماعة العمل غير الرسمية هي التي تضع الأساس للإنتاجية أي ما يسمى بإنتاج اليوم العادل حسبها.

**- المرحلة الرابعة :** تلخصت في اختبار نتائج المقابلات و إجراء اختبارات علي

مجموعة من العمال بعضهم سريع و بعضهم بطيء كما قدم لهم نظام للحوافز.

وخلصت الدراسة إلى أن التفاعل الاجتماعي و ارتباط علاقات أفراد المجموعة بعضهم ببعض كان أهم من أنظمة الحوافز.<sup>1</sup>

وأخيرا فإن أهم ما توصل إليه "إ. مايو" هو اعتباره للمؤسسة كنسق اجتماعي تكون فيه الدوافع و المشاعر و الأحاسيس لمختلف العاملين أساسية إذ لا يمكن تفهم البعد النفسي و الاجتماعي للعامل إلا من خلال مجموع العلاقات بين العمال وبين المشرفين عليهم

و من أهم النتائج التي توصلت إليها دراسات هذه النظرية:

- الإنسان هو محور العملية الإنتاجية و أهم عناصر الإنتاج على الإطلاق .
- هناك علاقة طردية بين ارتفاع الروح المعنوية و زيادة الإنتاجية لذلك يجب معاملة العنصر البشري معاملة حسنة لتبقى معنوياته مرتفعة
- الحوافز المادية و حدها لا تكفي لزيادة الإنتاجية و تحقيق الرضا بل يجب استخدام الحوافز المعنوية.
- القيادة الديمقراطية هي القيادة الناجحة و هي القيادة التي تسمح بمشاركة والمبادأة وتخلق مناخ طيبا للعمل.<sup>2</sup>
- أن المنشأة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها كيان قانوني و اقتصادي ، و أن هذا النظام الاجتماعي يلعب أدوارا هامة في تحديد سلوك الفرد و هذه الأدوار تختلف من ادوار ومعايير التنظيم الرسمي للمنشأة .
- يحتاج مدير المنشآت إلى مهارات سلوكية، و خلفية اجتماعية كافية إلى جانب مهاراتهم الفنية و الإدارية.
- يجب على إدارة المنشأة التقرب من أعضاء التنظيم غير الرسمي و معرفة أسباب نشوئه و أهدافه و معالجتها و ليست اختيار أسلوب المواجهة لان الخاسر الوحيد في هذه الحالة هي المنشأة و مصالحها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوحفص مباركي : مقدمة في علم النفس العمل والتنظيم ، دار آل رضوان ، وهران ، 2008 ، ص 58 - 59.

<sup>2</sup> علي عباس : أساسيات علم الإدارة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الأردن ، ط2 ، 2006 ، ص 61.

ورغم الشيء الجديد والمهم الذي جاءت به نظرية العلاقات الإنسانية والمتمثل في أهمية العوامل الإنسانية والاجتماعية في العمل وضرورة الإهتمام بالتنظيم غير الرسمي، إلا أن هناك العديد من النقاط التي أخذت عليها:

- يمكن إرجاع ما حدث في تجارب من تغيير يتمثل في زيادة الإنتاج ناتج عن الظروف المصطنعة في تلك التجارب التي أجراها مايو ومعاونيه ولا يمكن تعميمها في باقي الظروف الطبيعية<sup>2</sup>، فشعور العاملات بأنهن أصبحن محط أنظار فريق البحث وإدارة المصنع، شعرن بضرورة رفع الإنتاج لإنتاج وتشكلت لديهن مشاعر الانتماء وهو سبب تشكل الجماعة.

\_ لقد تجاهلت حركة العلاقات الإنسانية التنظيم الرسمي وتأثيره على إنتاجية الموظف وعطائه فأسلوب تصميم الوظائف وأنظمة العمل وقواعده تلعب دورا مهما في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين .

- لم تدرك مدرسة العلاقات الإنسانية أن العوامل التي تحفز الأفراد في العمل كثيرة ولا تنحصر في المعاملة الإنسانية فقط.

\_ لم تعط الحركة إهتماما للصراع بين الأفراد والجماعات داخل التنظيمات والمؤسسات أو ظهور أنماط من الإتصال السلبي والإشراف الإداري (غير المتخصص أو ظهور قيادات مهنية غير متخصصة<sup>3</sup>

\_ أهملت العلاقات الإنسانية ما يعرف بالعلاقات الصناعية التي توجد داخل تنظيمات العمل والمؤسسات الصناعية والدور الذي تلعبه النقابات العمالية.

1 علي عباس : **نفس المرجع** ص 62.

<sup>2</sup> شفيق رضوان: **مرجع سابق**، ص72

3 صبحي جبر العتيبي: **تطور الفكر والأساليب في الإدارة**، دار حامد الأردن، 2005، ص 37 38.

لم تقدم العلاقات الإنسانية نظرية كاملة ولا شاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي؛ كما أن هناك تناقضا واضحا بين مجموعة العمال ومجموعة الإداريين أغفلته<sup>1</sup>

### **3-4- العلاقات الإنسانية بعد تجارب هاوثرن:**

لقد كانت الانتقادات الموجهة للنظرية الكلاسيكية في الإدارة أحد العوامل الرئيسية وراء ظهور حركة العلاقات الإنسانية، ففيها التام للجانب الإنساني في العمل سبب كثيرا من المشاكل الإنسانية التي حاولت مدرسة العلاقات الإنسانية الإهتمام بها، أملا في زيادة الإنتاجية، ولكن هذا الإتجاه لم يحقق ما كان مأمولا منه، كما أن المبالغة في تغليب أهداف الأفراد على أهداف المنظمة مما أخل بأسباب وجودها وإستمرارها. هو ما أدى إلى ظهور إتجاه جديد، إعتد على جمع الإتجاهات السابقة تحت مظلة السلوك التنظيمي، بالإضافة إلى بعض الأفكار والمبادئ والحقائق الجديدة، التي كشفت عنها الدراسات في مجالات علم النفس وعلم الاجتماع وعلم النفس الإجتماعي.

يمكن إعتبار هذا الإتجاه الجديد إمتدادا طبيعيا لنظرية العلاقات الإنسانية، فهو يري ضرورة تطابق مصالح المنظمة ومصالح العاملين فيها، ويرى بضرورة الإهتمام بالروح المعنوية للعاملين وتنمية العلاقات الإنسانية بينهم فهي أمر ضروري يمكن توفيرها عن طريق التفسير الموضوعي والبحث العلمي. وقد إشتهر العديد من المهتمين بالفكر الإداري الذين كان لهم السبق في تطوير هذا الإتجاه ومن أبرزهم:

- فيليكس بوتلس ترجر ووليم ديكسون: أكدا في دراستهما التي إعتمدت على دراسة إلتون مايو السابقة على أمر أصبح ذا أثر في فهم المنظمات وسلوك

1 عبد المجيد عبدوني: فهم سلوك العامل التنظيم والتفسير إلى علم النفس وحاجة ، مجلة العلوم الإنسانية العدد 01

ماي 1994 منشورات جامعة باتنة الجزائر ص 133.

العاملين وهو التنظيم غير الرسمي بما يملكه من قوة تأثير في الموظفين والقادة حتى دون شعورهم<sup>1</sup>. وقد كان لأرائهما في إحتياجات الأفراد والجماعات غير الرسمية تأثير في كثير ممن جاء بعدها من علماء الاجتماع والإدارة.

- نظرية العاملين ل "هرزبيرج": تعتبر هذه النظرية نقطة تحول اساسية في نظريات الدوافع، فقد قام بإجراء دراسة ميدانية بمقابلة 200 مهندس ومحاسب، وبعد تحليل إجاباتهم توصل هرزبيرج وفريقه إلى أن هناك مجموعتين من العوامل: الأولى بوجودها يزيد من رضا الموظف ولكن إنعدامها لا يؤثر سلبا على الرضا، سميت بالعوامل الدافعة

المجموعة الثانية من العوامل يمنع وجودها حالة عدم الرضا ولكنها لا تزيد من رضا الموظف إذا وجدت وسميت بالعوامل الوقائية.

وبالمقارنة بين هاتين المجموعتين نجد أن المجموعة الأولى بوجه عام مرتبطة بالعامل نفسه بينما المجموعة الثانية مرتبطة ببيئة العمل<sup>2</sup>. وإستنتج هروبرج أن العوامل الدافعة مختلفة عن العوامل الوقائية لأن مصدرهما مختلف.

مدرسة شيكاغو و "لويد ورنر": أجريت الدراسة سنة 1954 وتشكل فريق البحث كم كل من " دافيس" و " جاردونر" و هاريسون" وهيجوس" و " وايت" زقد قامت بدراسة العلاقات الإنسانية ليس داخل الممطمة فحسب بل إهتمت بدراستها حتى خارج المنظمة ذاتها، وركزت على دراسة العلاقات الإنسانية سواء للأفراد أو الجماعات أو أيضا علاقة المنظمة أو المصنع بالمجتمع ككل ومدى التأثير المتبادل بينهما<sup>3</sup>، فقد هذه إعتبرت التنظيم نسقا مفتوحا يؤثر ويتأثر بما حوله

<sup>1</sup> فاروق عبدو فيلة، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان الأردن، 2005، ص 66.

<sup>2</sup> عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق عوض السواط : السلوك التنظيمي، ط 4، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 117 - 118.

<sup>3</sup> بلقاسم سلاطنية: العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، ع 5 ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2004، ص 34



- نظرية سلم الحاجات لـ "إبراهيم ماسلو": تعد نظرية ماسلو من أشهر النظريات التي ناقشت موضوع الدوافع، وترى أن رغبة الفرد في تلبية حاجاته هي الموجه الأول لسلوكه، وحسب هذه النظرية تأخذ الحاجات الإنسانية شكلا هرميا تمثل قاعدته الحاجات الفردية الأكثر إلحاحا وإن كانت في أدنى السلم من حيث الأهمية، والحاجات التي تليها في السلم الهرمي لا يمكن إستخدامها لدفع الأفراد وتوجيه سلوكهم ما لم تلبى هذه الحاجات بدرجة مقبولة، وهنا لابد من أخذ الاختلافات الفردية في الحسبان، فمستوى الإشباع قد يختلف من شخص لآخر<sup>1</sup> ويعدد ماسلو هذه الحاجات بالترتيب من أسفل إلى أعلى كما يلي: الحاجات الفسيولوجية: وهي حاجات الغذاء والوظائف الحيوية

الحاجة إلي الأمن: وهي الحاجة إلى الأشياء التي تضمن للفرد الأمن والسلام

الحاجات الإجتماعية: وهي حاجات التفاعل والمشاعر والعواطف التي يتبادلها الإنسان مع غيره

الحاجة إلى تحقيق الذات: وهي أعلى الحاجات تتمثل في سعي الفرد لتحقيق طموحاته وأحلامه في الحياة.

#### خلاصة الفصل:

من خلال استعراضنا لبعض مفاهيم ومقتضيات للعلاقات الإنسانية في بيئة العمل وآراء المختصين في هذا المجال، نجد أن الاهتمام بالجانب الإنساني في

<sup>1</sup> عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق عوض السواط: **مراجع سابق**، ص 2014-2015

التعامل مع الأفراد في المنظمة يعد عنصراً مهماً في توفير الجو الإيجابي الملائم للعمل بشكل فعال ومبدع، فالعلاقات الإنسانية ليست تصوراً مثالياً ولا فكراً طوبوياً وإنما واقع موجود في حياة الإنسان وفي كل المجالات، وفي مجال الإدارة تعد العلاقات التي يتم تكوينها على المستوى المهني أو الشخصي بمثابة الكنز، والموظف الذي لديه قدرة على تكوين علاقات إنسانية متينة يتمتع بصحة نفسية جيدة ما من شأنه الانعكاس بشكل إيجابي على أدائه لمهامه، الأمر الذي يستدعي على الباحثين القيام بعدد البحوث التي تتناول هذه القضية الإدارية الجوهرية، وإن مسؤولية توفير هذا المناخ تقع بالدرجة الأولى على عاتق القيادة التي تعمل من خلال قراراتها الموضوعية، وطريقة تعاملها الإيجابية على تنمية العلاقات بين الموظفين لدفعهم لبذل المزيد من الجهود ورفع مستويات الأداء، ولا يتحقق هذا إلا بوجود إدارة عليا تؤمن بمبادئ العلاقات الإنسانية وتعمل على تطبيقها.

# الفصل الخامس: الجماعات في الإدارة

تمهيد

1- مفهوم الجماعات، خصائصها وأنواعها

2- دينامية الجماعات في التنظيم الإداري

3- العلاقات في الجماعات

خلاصة الفصل

## تمهيد:

يتطلب تطبيق العلاقات الإنسانية إطلاعا بالجماعة ودينامياتها. ويقصد بذلك بناء الجماعة وتركيبها والعلاقات التي تحكم أعضائها والتفاعل السلوكي والاجتماعي بينهم. والمعرفة بهذه الديناميات مهمة للباحث حتى يتمكن من فهم سيرورة التنظيم الإداري وللمشرف الإداري حتى يمكن توجيه الجماعة توجيهاً سليماً قائماً على المعرفة العلمية الموضوعية بها، وهو ما سيتم التطرق له في هذا الفصل.

## 1- مفهوم الجماعات، خصائصها وأنواعها:

### 1-1- مفهوم الجماعات وخصائصها

يرى الدكتور أحمد عبد العزيز سلامة والدكتور عبد السلام عبد الغار في كتابهما المشترك علم النفس الاجتماعي: الجماعة هي وحدة اجتماعية تتكون من عدد من الأفراد لكل منهم دوره الذي ينظم له علاقته مع غيره، ويشتركون في تنظيم معين من المعايير ينظم سلوك كل منهم.

ويمكن تعريف الجماعة بكلمة مختصرة بأنها: "مجموعة إنسانية منظمة يكون التأثير بين عناصرها متبادلاً"<sup>1</sup>.

ويعرفها كرتش وكرتشفيد الجماعة بأنها: شخصان، فأكثر توجد بينهم علاقة سيكولوجية صريحة.

يرى علي السلمي أن الجماعة هي عدد من الأفراد يتصلون ببعض بشكل منتظم وبأسلوب مباشر غالباً، خلال فترة من الزمن، ويتميز هؤلاء الأفراد بإدراكهم بأنهم جماعة مختلفة عن غيرها من الجماعات الأخرى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد بن حمودة: علم الإدارة المدرسية، دار العلوم، الجزائر، 2006، ص 15-155.

الجماعة وحدة إجتماعية تتكون من ثلاثة أشخاص فأكثر يقيم بينهم تفاعل إجتماعي، وعلاقات إجتماعية وتأثير إنفعالي ونشاط متبادل على أساسه تتحد الأدوار والمكانة الإجتماعية لأفراد الجماعة وفق معايير وقيم الجماعة إشباعا حاجيات أروادها ورغباتهم وسعيا لتحقيق أهداف الجماعة دائما.<sup>2</sup>

### 1-2- خصائص الجماعة:

- وضوح الأهداف: قد تكون هناك أهداف قصيرة المدى وطويلة المدى وقد تتباين في وضوحها وفي القيمة التي تضيفها الجماعة عليها وقد تنبثق هذه الأهداف من الجماعة وقد تفرض عليها كما يمكن أن تكون واقعية تناسب طاقات الجماعة أو تكون غير واقعية، فالجماعات الفعالة تراجع دائما أهدافها كما تربط عملها بأهدافها التي تتسم بالتكامل مع أهداف غالبية الأفراد فيها.
- المرونة: وتكمن في إختيار طرق العمل التي تحقق أهدافها فكل الجماعات تعمل بمجموعة من الوسائل وأساليب محددة لتنفيذ العمل فالجماعة القوية لا بد أن تكون قادرة على تنويع وسائل العمل حتى تتناسب وطبيعة عملها<sup>3</sup>
- درجة عالية من الإتصال: حيث يكون الفهم المتبادل والمشاعر والإتجاهات الشخصية والأفكار يحدث بأسلوب واضح ومباشر ويظهر أثره في عمل الجماعة.
- القدرة على إتخاذ القرارات: بحيث يكون القرار بمشاركة جميع الأعضاء ومراعاة الإجماع مع أخذ رأي الأقلية في الحسبان.

<sup>1</sup> جابر نصر الدين، ولوكيا الهاشمي: مفاهيم أساسية في علم النفس الإجتماعي، دار الهدى، الجزائر، 2006 ص

- التوازن: أي وجود قدر مهم من التوازن بين إنتاج الجماعة و درجة إشباع الحاجات الفردية لأعضائها.
- تكافؤ الفرص: توفر الفرصة لجميع أعضاء الجماعة لتحمل المسؤوليات في ظل القيادة المشتركة. وبذلك يسهم جميع الأعضاء في تقديم الأفكار وتحسين وتوضيح أفكار الآخرين، وفي إعطاء آراء وفي إختيار إمكانيات تنفيذ القرارات ومساعدة الأعضاء في أداء عملهم.
- التماسك: وجود درجة مرتفعة من التماسك والتجاذب بين أعضاء الجماعة، مع الحفاظ على الحرية الشخصية للأفراد.
- إستخدام القدرات: يعني الإستخدام الذكي للقدرات المختلفة لدى الأعضاء وتوفير الفرص لكل عضو حتى يحقق ذاته من خلال إبراز قدراته وطاقاته، في أعماله، كما تسمح معايير الجماعة بتلقائية الأفراد في التعبير عن أنفسهم و أفكارهم، و أن تكون مرجعا للعمل وموجها لتكييف حاجات الفرد وطاقاته نحو الهدف العام للجماعة.
- القيادة الديمقراطية: أي عدم تسلط القادة والأعضاء البارزين في الجماعة ووجود تنوع في السلومات حتى يمكن للأعضاء المشاركة في القرارات وتحمل المسؤوليات<sup>1</sup>.
- الموضوعية: وتشمل إعادة النظر في عمليات الجماعة والقدرة على مواجهة المشكلات المختلفة و التكيف مع مختلف الظروف

### 1-3-أنواع الجماعات

تعتبر الجماعات كالأفراد في اختلافها عن بعضها البعض و يوجد أنواع عديدة من الجماعات يمكن تقسيمها من الناحية النظرية و لكنها متداخلة مع

<sup>1</sup> شفيق رضوان: مرجع سابق، ص 14

بعضها البعض في الواقع العملي، ويمكن تقسيم الجماعات طبقاً لعدة محاور منها:

### 1-3-1- تقسيم الجماعات من حيث طبيعة تكوينها: تنقسم الجماعات من حيث طبيعة تكوينها إلى نوعين و هما:

أ- **الجماعات الطبيعية:** و هي الجماعات التي تتكون طبيعياً أي من تلقاء نفسها دون أن تكون هنالك عوامل خارجية تدفع إلى تكوينها، و من أمثلة ذلك الأسرة و جماعة الأصدقاء، و تكوينها بهذه صورة يعتبر ظاهرة طبيعية جداً بالنسبة للإنسان إذ ينتظم فيها لميله بطبيعته إلى التجمع و الشعور بالأمان في الجماعة، لذلك ينتمي الفرد إلى جماعات يشترك فيها عدد من الناس تربطه و إياهم صفات متجانسة، و قد يكون هذا التجانس في الجنس أو اللغة أو الدين أو الوطن الأصلي أو المصلحة المشتركة، و أمثلة هذه الجماعات كثيرة منها الجماعات السياسية و الدنية، و جماعات الرفاق واللعب المختلفة<sup>1</sup>.

ب- **الجماعات المكونة:** يقضي التنظيم الاجتماعي العام في بعض الأحيان على قيام هذا النوع من الجماعات التي تتكون تحت تأثير عوامل خارجية كوجود ظروف أو ضغوط خاصة أو شخصيات معينة تدعو إلى تكوينها إما رغم إرادة أعضاء الجماعة، و إما بطرق الاستشارة فقط، و من أمثلة هذه الجماعات فصول المدرة والفرق العسكرية و الجماعات التي تكون داخل المؤسسات و الأندية<sup>2</sup>.

### 1-3-2- تقسيم الجماعات من حيث دوافع الانتماء إليها

و تنقسم الجماعات بالنسبة لدوافع الأفراد للانتماء لها إلى نوعين و هما نوعان:

<sup>1</sup> عدلي سليمان: خدمة الجماعة، المنظور و الممارسة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1992، ص 57.

<sup>2</sup> أنس عبد المالك و آخرون: خدمة الجماعة في المجتمع، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة 1964، ص 130، 131.

أ-جماعات الدوافع الذاتية (الشخصية): قد ينتمي الفرد إلى الجماعة بدوافع شخصية و رغبات ذاتية لمقابلة احتياجات في ذات الفرد، و تكون العلاقة بين أعضاء الجماعة قائمة على علاقات شخصية بحتة. و قد تكون هذه الدوافع الشخصية غير واضحة بل مخفية وراء أغراض أخرى ظاهرة.

و أمثلة هذه الجماعات جماعات الأصدقاء، جماعات الأندية الخاصة، جماعة هوية معينة مثل جماعة التمثيل أو الموسيقى، أو جمع الطوابع.

ب-جماعات الدوافع الاجتماعية: تنظم بعض الجماعات أفراد تجمعهم أغراض اجتماعية معينة كأداء خدمات عامة أو خدمات إجتماعية معينة للمجتمع بغض النظر عن الفوائد المباشرة التي تعود عليهم من عضويتهم لمثل هذه الجماعات فنجد أن أفراد مثل هذه الجماعات يبدون تعارفنا مثمرا في إطار إمكانياتهم المتاحة لتقديم خدمات في إطار أهداف جماعتهم. ومن الأمثلة لهذه الجماعات، الجماعات الخيرية التي تخدم فئات معينة مثل المرضى بداء معين والجمعيات التي تخدم مؤسسات مثل ملاجئ الأيتام و مؤسسات العجزة و الشيخوخة و المكفوفين والمراكز الاجتماعية.

### 1-3-3- تقسم الجماعات من حيث أنواع العلاقات بين أعضائها

و تنقسم الجماعات من حيث أنواع العلاقات السائدة بين أعضائها إلى نوعين من الجماعات وهي:

جماعات رسمية و أخرى جماعات غير رسمية.<sup>1</sup>

و تتميز الجماعات الرسمية بالميزات الآتية:

• بناء و تركيب اجتماعي محدد.

• لها تنظيم خاص بها.

<sup>1</sup> عدلي سليمان: مرجع سابق، ص57.



• لها دستور أو قوانين مكتوبة.

• لها معايير محددة معروفة.

• تتسم عادة بالاستقرار.<sup>1</sup>

أما الجماعات غير الرسمية فتميز بالآتي:

• ليس لها بناء اجتماعي واضح.

• ليس لها اسم محدد.

• ليس لها قواعد و معايير معروفة.

• قراراتها غير رسمية و غير مكتوبة.

• ليس لها دستور مكتوب.

• قد تكون طويلة الأمد أو قصيرة التكوين و قد تكون مستقرة أو غير ذلك.<sup>2</sup>

و يجب أن يكون واضحاً أن الفارق بين الجماعات الرسمية و غير الرسمية هو فارق نسبي وحسب فالعلاقات بين الجماعة غير الرسمية على سبيل المثال قد تتضمن بعض العناصر الرسمية كما أن الجماعات الرسمية تتضمن بعض العناصر غير الرسمية.

ويجب أن يكون واضحاً أيضاً أن الجماعات غير الرسمية يجب أن يكون لها بناء كاف و لكنه لا يصل إلى درجة البناء الرسمي حتى يمكن أن يتوافر لها أهم مقومات الجماعة و حتى تصبح وحدة اجتماعية وإن الروابط الاجتماعية التي تصل بين الأعضاء حتى تتشكل العلاقات فيما بينهم في شكل قالب جماعة تعتمد أساساً على التجاذب المتبادل بين شخصيات الأعضاء أو على الإشباع العاطفي أو العقلي الذي يوفره الاتصال المباشر بين الأعضاء المكونين للجماعة الرسمية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Jean- Marie PERETTI: gestion des ressources humaine , librairie VUIBERT, PARIS, 8ed ,p 112:

<sup>2</sup> أنيس عبد المالك و آخرون: مرجع سابق ص 131.

<sup>3</sup> عبد الباسط محمد حسن: علم الاجتماع، مكتبة غريب، القاهرة مصر، 1986، ص 259.

و الجماعة غير الرسمية لا تتجمع عادة في أماكن محددة أو أوقات معينة و ليس لها جدول أعمال مدون على عكس الجماعة الرسمية و لكن لا يمنع ذلك أن تجتمع الجماعة غير الرسمية في مكان متفق عليه و أن تكون اجتماعاتها منتظمة.

### 1-3-4- تقسيم الجماعات من حيث قوة تأثيرها على شخصية الفرد

إن الفرد يؤثر و يتأثر بكل الجماعات التي ينتمي إليها، إلا أن هذه التأثيرات تختلف من جماعة إلى أخرى فبعضها يترك أثر عميقا في شخصية الفرد في حين أن بعض الجماعات تزود الفرد بخبرات عامة و ليس لها نفس التأثير القوي و لذا تقسم الجماعات من حيث قوة تأثيرها في الفرد إلى نوعين:

أ- **الجماعات الأولية:** و هي الجماعات التي لها الأولوية أو الأهمية في تكوين شخصية الفرد و التأثير فيه تأثيرا عميقا مثل جماعة الأسرة، و جماعة اللعب، و جماعة الأندية، و يتميز هذا النوع من الجماعات بما يلي:

- الجماعة الأولية تتميز بطول البقاء و الاستمرار، بعضها قد يلازم الفرد طوال حياته مثل جماعة الأسرة.
- تتميز الجماعة الأولية بقلّة عدد أعضائها بدرجة تسمح للفرد أن يكون علاقاته مع أفراد الجماعة علاقة قوية وثيقة.
- العلاقات بين أفراد الجماعة الأولية مباشرة، و التفاعل بالتالي يكون مباشرا.
- التفاعل الاجتماعي في الجماعة الأولية له طابع عاطفي فنجد أن الأفراد يتأثرون بعضهم ببعض تأثيرا عميقا في سلوكهم.
- للجماعة الأولية نظم وتقاليد و عادات و قيم خاصة بها لتحكم أفرادها ونشاطها و الأعمال التي توكل إليها.

ب- **الجماعات الثانوية:** هذا النوع من الجماعات و إن كان يتيح للفرد خبرات عديدة ضرورية للفرد و لنموه الاجتماعي

إلا أن دور هذه الجماعات دور ثانوي بالمقارنة بالجماعات الأولية، ومن أمثلة الجماعات الثانوية الجماعات السياسية و الدنية و المهنية و المجتمع المدرسي و النقابات.

و تتميز الجماعات الأولية بما يلي:

- تتكون الجماعة الثانوية من عدد من الأفراد، و قد لا يعرف الأعضاء بعضهم بعضا.
- هذه الجماعات قصيرة البقاء فقد ينتمي الفرد إلى جماعة ثانوية ثم يتركها لجماعة أخرى بعد فترة وجيزة.
- العلاقات الاجتماعية و العاطفية و الولاء لجماعة و الشعور الجماعي و درجة التماسك في الجماعة الثانوية أقل بالنسبة للجماعة الأولية.

### 1-3-5- تقسيم الجماعات من حيث الرابطة التي تجمع بين أعضائها

و تنقسم الجماعات من حيث الرابطة التي تجمع بين أعضائها إلى نوعين من الجماعات يمكن تصنيفهما كالآتي<sup>1</sup>:

أ-الجماعات الإجبارية: و هي التي ينتمي إليها الفرد و لا يكون له دخل في أو اختيار أو رغبة في تحديد انتمائه إليها، و لا مفر له في الانتماء إلى هذه الجماعات سواء أراد أم لم يرد مثل جماعة الأسرة و جماعة العمل.

ب-الجماعات الاختيارية: وهي الجماعات التي ينتمي إليها الفرد بمحض اختياره ووفق إرادته و يكون بقاءه فيها أو انسحابه منها وفقا لرغبته و من أمثلة هذه الجماعات جماعات الرفاق والجماعات السياسية.

<sup>1</sup> نورهان منير، وحسن فهمي: أسس طريقة العمل مع الجماعات، المكتبة الجامعية، الإسكندرية مصر، 2000، ص

## 2- دينامية الجماعات في التنظيم الإداري:

ظهر مطلق بدناميكية الجماعة على لسان كيرت ليفين عام 1944 في تقرير له تحت عنوان " علم النفس الإجتماعي بين النظرية والتطبيق "<sup>1</sup> ويقصد به التفاعل الذي يتم داخل أفرادها والمناخ الإجتماعي المحيط بها ولا يوجد إتفاق واحد على تعريف محدد لديناميكية الجماعة ولكن يمكن عرض الآراء التي تناولتها في ثلاث وجهات نظر:

- تصف ديناميكية الجماعة أسلوب العمل داخل الجماعة وكيفية التركيز على القيادة الديمقراطية وتحقيق التعاون بين أفراد الجماعة
- تتكون ديناميكية الجماعة من مجموعة من الأساليب الأساسية مثل الجماعة بدون قائد والعلاج الجماعي
- ينظر لديناميكية الجماعة من خلال الطبيعة الداخلية للجماعة من حيث تكوينها، هيكلها، عملياتها، كيفية التأثير في أعضائها وأعضاء الجماعات الأخرى.

## 2-1 وظائف الجماعات:

<sup>1</sup>Jean MAISONNEUVE. La dynamique des groupes; Imprimerie des presses Universitaires de France, 14eme éd, 2002, p: 13

لا يمكن أن نتصور وجود الجماعات في المجتمع بصفة عامة أو في التنظيم الإداري أمرا عشوائيا ودون وجود وظيفة محددة لها فالجماعات في العمل تقوم بعدة وظائف من جوانب عدة إجتماعية ونفسية ووظيفية.

- تحقيق التكامل: يتطلب نجاح التنظيم الرسمي وجود قدر كبير من التكامل وهو ما لا تستطيع توفيره الخطط والسياسات والقوانين واللوائح الرسمية لأنها تتصف بالجمود وفي مثل هذه الموافق تبرز وظيفة مهمة للجماعة وهي المساهمة في تحقيق التكامل بين أعضاء التنظيم من أجل تحقيق الفعالية بما تتصف به العلاقات في الجماعة من مرونة وتلقائية<sup>1</sup>

- تخفيف الأعباء الإدارية: تتوفر الجماعة على قدر من الديمقراطية والمشاركة في القرارات واختيار الأسلوب الأمثل لإنجاز العمل وبوجود هذه المزايا تتولد الثقة بين أطراف التنظيم على إختلاف مستوياتهم مما ويتحقق بذلك التعاون وتخفيف أعباء العمل والتقليل من فوقية الأوامر و تخفيف درجة المركزية.

- إستغلال العلاقات غير الرسمية في العمل: تتصف العلاقات في جماعات العمل بالتشابك عكس العلاقات الرسمية مما يسهل الإستعانة بهذه العلاقات في تحقيق سياسات القيادة الإدارية التي يصعب تحقيقها عن طريق العلاقات الرسمية.

- التماسك بين العاملين: قنوات الإتصال المباشرة المتعددة تمد العاملين بالمعلومات الخاصة بالعمل مما يعزز الترابط والإهتمام بقضايا العمل<sup>2</sup>.

- تحقيق الإنتماء التنظيمي: تتكون لدى أفراد الجماعة سلوكات مرنة مبنية على معايير وتقاليد وعادات الجماعة بحيث تكون ملزمة للأفراد وهو ما يخلق

<sup>1</sup> إعتداد محمد علام: علم الإجتماع الصناعي التطور والمجالات، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2001، ص

شعورا بالإنتماء للتنظيم من خلال الإنتماء لجماعة العمل والالتزام بقوانينها وظوابطها.

- تحقيق الأمن والاستقرار: يؤدي الإحساس بالإنتماء للجماعة بتحقيق الاستقرار النفسي والاجتماعي والوظيفي كما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وإنخفاض معدل دوران العمل<sup>1</sup>.

- إحتواء المشكلات: يلجأ الموظفون في كثير من المرات لحل الخلافات بينهم إلى الإحتكام للمعايير والظوابط السارية في الجماعة تجنباً للعقوبات التي تنص عليها القوانين واللوائح الرسمية وحفاظاً على حسن العلاقات بينهم.

## 2-2- أسباب تكوين الجماعات:

- الأسباب المادية: عادة ما يكون أهم الأهداف التي ينبغي على الأفراد تحقيقها من ناحية الحاجات المادية هو الحصول على المنافع الإقتصادية، فعندما يجتمع الموظفون أو العمال في نقابة أو تنسيقية لتتفاوض مع الإدارة في ظروف العمل أو الأجور بهدف الحصول على مكاسب أعلى، فإن هدف الفرد الأول من الإنضمام إلى الجماعة هو إشباع حاجاته المادية وطريقة أفضل

- حاجات الأمان: يعطي إنضمام العامل للجماعة قدراً كبيراً من السلامة والأمان، لأن الجماعة تحمي أعضائها من الضغط الخارجي، ولا سيما ضغوط العمل الصادرة من الإدارة والمشرفين بخصوص زيادة معدل العمل ورفع الجودة إذ أن مناقشة هذه الأمور في صورة جماعية يكون أفضل بالنسبة للموظف وأكثر سلامة له. كما أن الموظف الجديد يلجأ على الجماعة القائمة لتوفير الحماية له وإعطائه أسس السلوك وشرح مشاكل العمل وحل معضلاته، تجنباً

<sup>1</sup> سيد الهواري: التنظيم الهياكل السلوكيات والنظم، ط 5، مكتبة عين الشمس، مصر، 1992، ص 326.

لوقوعه في الأخطاء. لو لتجنب لجوئه المتكرر إلى المشرف أو الرئيس مما يخلف إنطباعا بعدم القدرة أو الضعف في العمل.

- **الحاجات الإجتماعية:** يحقق إنضمام الأفراد إلى جماعات العمل بهدف إرضاء حاجاتهم الإجتماعية وبالذات لتحقيق الصداقات ولشعور بالإنتماء لأن الحاجة قد تكون في مجرد وجود من يمكن التحدث إليهم والدرشة معهم من أجل التخلص من الركود وحالة الضجر وكسر روتين العمل وضغوطه، وقد تكون الحاجة إلى أكثر من ذلك<sup>1</sup>، أي في الإنتماء الى الجماعة يتعامل معها ويتفاهم معها وتساعد في حل مشاكله وتتغاضى عن أخطائه، فالحاجة هنا تكون من أجل التأييد والدعم المتبادلين. وفي جميع الأحوال فإن العمل يبدون عدم الرضا عن العمل وميلا إلى تغييره إذا ما كانوا يعملون بعيدين عن بعضهم البعض دون وجود أي مجال لتكوين الصداقات والتفاعل مع الزملاء.

- **الحاجة إلى التقدير:** يقوم لأفراد بإشباع في رغباتهم وحاجاتهم للتقدير عن طريق الإنخراط في جماعات العمل فقد يرغب الفرد أن يكون في الجماعة التي تمثل أفضل العاملين في المؤسسة أو التنظيم محل العمل، مما يضيف عليه مركزا متميزا بالنظر لزملائه الآخرين كما يعتقد الفرد أن بإمكانه تقديم إسهام كبيرا للجماعة في سبيل تحقيق الأهداف لينال بذلك إحترام وتقدير جميع المحيطين بما فيهم أفراد الجماعة التي ينتمي إليها.

- **حاجات تحقيق الذات:** تعني حاجات تحقيق الذات رغبة العامل في إستخدام مهاراته وكفائته بأقصى كيفية ممكنة مع السعي لتنمية وتطوير قدراته ومهاراته على أعلى مستوى، حيث يميل العمال إلى تحقيق هذه الحاجة بواسطة الجماعات التي ينتمون إليها وبذلك يتدارس كيفية إستعمال مهاراتهم المرتبطة

<sup>1</sup> لطفي دنبري: **مفاتيح إدارة جماعات العمل**، مجلة الباحث الإجتماعي، العدد 10، سبتمبر 2010، ص 342.

بالعمل من خلال المناقشة مع الزملاء و أعضاء الجماعة<sup>1</sup>، أما القوانين والأنظمة غير المرنة فتعيق تحقيق الفرد العامل لهذه الحاجة ليتأثر بذلك العمل في حد ذاته، في حين تساعد المناقشة والتفاعل مع الأفراد أعضاء الجماعة في التواصل إلى إشباع هذه الحاجة ولو خارج العمل.

## 2-3- مراحل تكوين الجماعات:

تتعدد النظريات التي تفسر عملية نمو وتطور الجماعات وقد إشتهرت منذ القرن الماضي عدة نظريات منها نظرية توكمان وجينسين التي قسمت مراحل نمو الجماعة إلى خمسة وهي التشكيل، العصف، وضع المعايير العمل، والتفكك وهي بالتفصيل على النحو التالي<sup>2</sup>:

• **مرحلة التكوين forming:** تتميز هذه المرحلة بأن أعضاء الجماعة يكونون في بداية الطريق ويحاولون التعرف على بعضهم البعض وفي مرحلة تكوين الإنطباعات ومعرفة الوظائف المطلوبة منهم والأهداف المطلوب تحقيقها ويكون هناك ضرورة لوجود القائد الذي يحدد القواعد الأساسية التي ستعمل الجماعة وفقاً لها وليس بالضرورة هنا أن كون هذه القواعد مكتوبة ولا أن يكون القائد معيناً فالقواعد تصاغ وفقاً لثقافة الأفراد و القائد تحدده المواقف التي تتعرض هذه المرحلة.

• **مرحلة العصف storming :** تتميز هذه المرحلة كما من خلال التسمية بنوع من التناقض بين الأعضاء في محاولة للوصول لأهداف محددة، إذ يتعرف الأعضاء على ما لا يتوافقون عليه وعلى الرغبات والإتجاهات التي يختلفون فيها ما يعني ظهور الاختلافات الشخصية والفروق الفردية والتميز الذاتي بين أعضاء هذه الجماعة.

<sup>1</sup> حمدي فؤاد علي: التنظيم والإدارة الحديثة، الأصول العلمية والعملية، دار النهضة العربية بيروت لبنان، 1981 ، ص 208.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، ط4، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003 ص 135.



• **مرحلة وضع المعايير Norming** : أما في هذه المرحلة حسب نظرية فيتم الإتفاق على القواعد الأساسية للعمل، حيث يتم توزيع الأدوار والمهام، والتأكيد على التماسك والتوافق كأساس لإنجاح العمل

• **مرحلة العمل performing**: وهي مرحلة قوة الجماعة بحيث يظهر نشاطها وعملها تاما ومقبولا

• **مرحلة التفكك**: تمثل هذه المرحلة الأخيرة من دورة حياة الجماعة المؤقتة حيث تظهر نتائج العمل إما بتحقيق أهدافها ونهاية مهامها وإما بفشلها وتفكك أعضائها.

هناك العديد من النماذج الأخرى التي حاولت تقديم رؤية مخالفة لمراحل وخطوات تشكل وتطور الجماعات في المجتمع الإنساني عامة وفي بيئة العمل خاصة بحيث يمكن ذكر بعضها حسب الترتيب الزمني كما يلي:

• **نموذج بليز بسوستر وديك 1950**: قدم بسوستر وديك نموذجا لتطور ونمو الجماعات يتضمن ثلاث مراحل أساسية:

- مرحلة التوجيه.

- مرحلة التقويم.

- مرحلة إتخاذ القرار

• **نموذج نورثن 1969**: ويذكر خمسة مراحل:

- مرحلة التخطيط والقبول.

- مرحلة التوجيه.

- مرحلة الإستكشاف والإختيار.

- مرحلة حل المشكلات.

- مرحلة الإنهاء.

• نموذج مارجریت هارنفورد 1971: وفيه خمسة مراحل:

- مرحلة ما قبل الجماعة.
- مرحلة تكوين الجماعة.
- مرحلة اللا تكامل والصراع.
- مرحلة أداء الجماعة لوظائفها واستمرار بقائها.
- مرحلة الإنتهاء.

• نموذج كلين 1972: ويتضمن النموذج خمسة مراحل:

- مرحلة التوجيه.
- مرحلة المقاومة.
- مرحلة التألف.
- مرحلة الإنهاء<sup>1</sup>.

• نموذج سريا:

- مرحلة النشأة.
- مرحلة التكوين.
- المرحلة المتوسطة الأولى.
- المرحلة المتوسطة الثانية.
- مرحلة النضج.
- مرحلة الإنهاء.

• نموذج بيبليز: وتضم مجموعة من المراحل المركبة:<sup>2</sup>

- مرحلة التقابل والإلتقاء: وتضم عدة خطوات
- مرحلة الإختبار.

<sup>1</sup> جابر عوض سيد حسن: العمل مع الجماعات، أسس ونماذج نظرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص 141.

<sup>2</sup> السيد عبد الحميد عطية: أساسيات ممارسة طريقة العمل مع الجماعات، 2004، ص 242.

- مرحلة الحدود.
- مرحلة النموذج.
- مرحلة الأدوار.

التضامن والتفاوض: وتضم أو التنسيق الطبيعي المعياري

- مرحلة الإنتاج
- مرحلة الإتصال

• نموذج نوستروم وديفيس: ويتضمن هو الآخر أربع مراحل

- يتعرف الأفراد على بعضهم البعض، فيتعرفون على مهام وعمل الجماعة
- يتطور النزاع والخلاف حول قضايا المكانة والدور والسلطة داخل الجماعة وإتجاهاتها
- تبلور المعايير والقواعد المنظمة والمحددة للسلوك أفرادها ونمو مشاعر التعاون بينهم
- تكامل الأدوار الوظيفية للأفراد وإنجاز المهام والأعمال الموكلة لهم<sup>1</sup>

### 3- العلاقات في الجماعات:

#### 3-1- الإتصال في الجماعات:

عندما يتكرر الإتصال والتفاعل بين الأفراد ذوي الإهتمام المشترك لمدة محددة من الزمن يتخذ بناء الجماعة نسقا ثابتا بدرجة معينة من العلاقات المتبادلة بين الأفراد تبعا لما يسهم به كل فرد في التفاعل، ومن اجل الفهم الأمثل للجماعة لابد من الكشف عن شبكة الإتصال communication network في الجماعة، إذ يجب فهم التفاعل الذي يحدث بين أعضاء الجماعة سواء كانوا عضوين أو

<sup>1</sup> Keith davis and john Newstrom , humane Behavior at work, 8th ed, McGraw-Hill Book company, new yourk 1989, p 325

ثلاثة أو أكثر ويكون ذلك عن طريق تحديد نظام الإتصال أو طرق الإتصال، وأبسط أنماط الإتصال تبدو في الجماعة الثنائية فكلما زاد عدد أعضاء الجماعة زاد الإتصال تعقيدا. ويرى هومانز أن أعلى أعضاء الجماعة وأكثرهم أمنا يكون أكثر قربا من مركز نشاط الجماعة، وأكثر تأثيرا وأكثر تعبيراً بحرية من خلال إتصالاته<sup>1</sup>.

يختلف محتوى الإتصال باختلاف مكان الفرد، ففي جماعة المناقشة يقدم أصحاب المكانات العليا المعلومات والآراء العلمية بينما يمارس أصحاب المكانات الأقل درجة دورا سلبيا لا يتعدى التلقي. كما أن الإتصال بين أعضاء الجماعة يساعد على خلق ما يصطلح عليه تمايز الدور، حيث يخضع هذا التمايز لعدة اعتبارات منها أهداف الجماعة ونوع النشاط الذي تمارسه الجماعة، والمناخ السائد فيها فكلما كبرت الجماعة وازدادت توسعا كلما أدى ذلك للحد من إمكانية الإتصال والتفاعل أفرادها، ولذلك نجد أن تفاعل أفراد الجماعة لفترة محددة من الزمن تتكون جماعة ويظهر لها بناء ويلزم ذلك البناء وجود ظواهر أخرى تنشأ من عملية الإتصال والتفاعل بين الأفراد فتتحدد العادات والتقاليد والقيم والأخلاق وغيرها مما يمكن تسميتها المعايير الإجتماعية. وهنا تجدر الإشارة إلى ما يلي:

- 1- أن التكوين يلعب دورا هاما بالنسبة لتكوين العلاقات من خلال التفاعلات.
- 2- تغيير الاتجاهات وتغيير سلوك أعضاء الجماعة يقتضي وجود إتصال متبادل.
- 3- أن الجماعات الأكثر إنتاجا تتميز بإقامة شبكة إتصال أكثر ملائمة من تلك التي تقيمها الجماعات الأقل إنتاجا.

<sup>1</sup> ماجدة كمال علام: طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 75.

- 4- كلما إرتفعت مكانة الفرد داخل الجماعة كلما ارتبط ذلك بمعاييرها وعندما ينحرف عن المعايير التي وضعتها الجماعة لنفسها فإنها غالبا ما تتغاضى عن ذلك ويمكن أن تصبح هذا معيارا أمام الأعضاء.
- 5- كلما زادت درجة الإتصال لما زادت قوة الجماعة في تغيير وتعديل سلوك أفرادها.

### 3-2- مشكلات الجماعة:

توجه جماعة مجموعة من المشكلات و المعوقات التي تحد من كفاءتها وفعاليتها، حيث تسعى أي إدارة إلى معرفة هذه المشكلات وتحديد لها والعمل على إيجاد الحلول لها كخطوة أولية لعملية التطوير التنظيمي لهذه الجماعات وتتمثل هذه المشكلات والمعوقات في التالي<sup>1</sup>:

- **صعوبة التأقلم:** تحتاج عملية التأقلم إلى فترة ليست قصيرة حتى يتقبل الفرد هذه الفكرة ويندمجوا فيها، وحدد Edgar/SCHEIN الأشكال السلوكية للعضو الجديد الذي قد يتسبب في إعاقة عمل جماعة العمل لفترة محددة وهذه الأشكال هي:
- السلوك العنيد:** حيث تظهر أنماط عدوانية على سلوك هذا العضو ويحاول رفض السلطة والأوامر رغبة في تحقيق الهوية الذاتية، وإيجاد دور فعال له داخل الجماعة.

<sup>1</sup> موسى اللوزي : التنظيم وإجراءات العمل ، دار وائل للنشر ، الاردن 2002\_ ص 137-138.

**السلوك المتعاون:** ويحاول هذا العضو إظهار التعاون الكامل والطاعة للأوامر والسلطة رغبة منه في تحقيق الأمان والشعور برغبة الجماعة له.

**السلوك العقلاني:** وهو دائماً متحفز لمعرفة كيفية العمل، كما يعمل على إشباع حاجاته الشخصية.

• **التقاعس داخل الجماعة:** وهو ميل الافراد إلى بذل جهد أقل عندما يعملون معا بالمقارنة بأدائهم الفردي، مما يقلل من فاعلية الجماعة<sup>1</sup> ويساهم في نشر ثقافة التقاعس والإتكالية بين الأعضاء وبالتالي تغيير معايير العمل في الجماعة من الشكل الإيجابي الذي يلزم الأعضاء بأداء عالي و فاعلية كبيرة إلى معذل أداء منخفض.

• **عدم وضوح الأدوار في المنوطة بالأفراد:** فأحياناً عدم الدقة في الوصف الوظيفي لكل دور قد يترتب عليه ظهور مشكلات، ومعوقات تعرقل عمل الجماعة، فأحياناً كثيرة لا يستطيع الفرد تحديد ما هو متوقع منه القيام به، أو أن يواجه العامل أعباء وظيفية أكبر من طاقته أو اقل، الأمر الذي يؤدي إلى الإرباك والفوضى أحياناً.

أما جرينبرج و روبرت فيحددان مجموعة من المشاكل التي تعاني منها جماعات العمل مع أمثلة واقعية، منها:<sup>2</sup>

• **عدم الحصول على الدعم الكافي من طرف الإدارة العليا :** ومثال ذلك حالة الفشل التي لحقت بمصنع "بيوريتان بنيت كوبريشن " لصناعة معدات التنفس الموجود بمدينة لينكا ولاية تكساس، فبعد سبعة سنوات من العمل لتنمية برامج معدة لتنمية معدات التنفس لم تتمكن الجماعة من إنجاز مهمتها بالرغم من أن متوسط تنمية مثل تلك المعدات ببرامجها هو ثلاثة سنوات فقط، وقد أرجع روجر.ج.دوليدا، رئيس قسم البحوث و التنمية

1 عبد المنعم شحاتة: سيكولوجية العلاقات المتبادلة، إتراك للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2001، ص 95.

<sup>2</sup> جيرالد جرينبرج ، روبرت بارون: السلوك التنظيمي ، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي، وإسماعيل علي بيسوني، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 327.

بالشركة فشل جماعة العمل في تأدية المهام الموكلة إليها إلى الإدارة العليا، فهي حسب رأيه أن الإدارة العليا لتضع الجماعة أبداً ضمن أولويتها، بل أنها رفضت تزويدها ببعض العمال اللازمين لإنجاز المهمة، وكما عبر عنها بلغته: "إذا لم تتبن الإدارة العليا الفكرة فلا يمكن أن تتحرك الجماعة لأي مكان آخر".

• **عدم رغبة بعض المسؤولين في التخلي عن السلطة:** وهذه من أسباب الفشل الشائعة ذلك أن المشرفين الناجحين يشقون طريقهم إلى الأعلى عن طريق إعطاء أوامر جيدة، وهذا الشيء الذي يجب أن يستوعبه رؤساء الجماعات في تحقيق الاتفاق بين أعضائها والسماح لأفرادها باتخاذ قراراتهم معاً وبشكل جماعي، لذلك ليس من السهل والمتوقع أن يتلى المشرفون عن سلطتهم بسهولة.

وقد ظهرت هذه المشكلة مثلاً في مصنع "بوش أند لومبر" للنظرات الشمسية بمدينة روتشستر ولاية نيويورك، ففي سنة 1989 نظمت الشركة 1400 عامل في مجموعات عمل ضمت 38 جماعة، وبحلول سنة 1992 لم يستطع نصف المشرفين التأقلم مع هذا التغيير بالرغم من حصولهم على تدريب عميق عن كيفية العمل كعضو في جماعة وكان هؤلاء المشرفين يجادلون بطريقة سيئة أعضاء جماعاتهم، إذا لم يتقبلوا أرائهم ، وفي النهاية تمت إعادة توزيعهم على فرق أخرى.

وقد أتبعت الإدارة في شركة "شليبي" ولاية ميسيسيبي أسلوب الاستغناء عن المشرفين الذين رفضوا المساواة والتعاون مع باقي أعضاء الجماعة، وتركت أعضاء الجماعة يديرون أنفسهم، وقد كانت نتيجة ذلك توفير 25% من أجور المشرفين السنوية كما زادت الإنتاجية بنسبة 50%، وتضاعفت ربح الشركة تقريباً .

والرسالة هنا واضحة وهي أن الشركة لا ترحب بمن لا يستطيع العمل بنجاح في الجماعة.

مقاومة بعض الجماعات الأخرى والفشل في التعاون معا: تعتبر ظاهرة الصراعات بين الجماعات والوحدات التنظيمية دليلاً على وجود تفاعل البناء، شريطة أن لا يتحول هذا الصراع إلى صراع على الأهداف<sup>1</sup>.

كما تعتبر مشكلة عدم التعاون بين الجماعات عائفاً تقف أمام جماعات العمل، وقد حدثت مثل هذه المشكلة في قسم النظم الطبيعية بشركة جينرل إلكتريك حيث قامت الشركة بتكوين جماعتين من المهندسين أحدهما في "ووكيشا" في مدينة وسيكنسون والأخرى في مدينة "هينو" في اليابان لتنمية برامج لآلاتها التي تعمل بالموجات فوق صوتية، وقد أصر كل من هاتين المجموعتين على بعض خصائص المنتجات التي جعلت كل منتج يحظى بشهرة في الدولة التي أنتج فيها، كما قامت كل جماعة بتكرار عمل الآخر، وعندما تقابلت الجماعتين فصالت بينهما حواجز اللغة والثقافة والبعد المكاني. كما يحدث في الكثير من الأحيان خلافات بين أعضاء جماعات العمل الواحدة، حيث يأتي العمال إلى مكان العمل حاملين أحقاد أو ضغائن إتجاه بعض العمال الآخرين، سواءً حدثت خلافات بينهم بالفعل أو من نسج أفكارهم<sup>2</sup>.

كما ذكر السيد عبد الحميد عطية في كتابه أساسيات ممارسة العمل مع الجماعات مجموعة من المشكلات التي تعاني منها جماعات العمل وقسمها إلى نوعين<sup>3</sup> :

**مشكلات الانحراف:** تضع الجماعة مجموعة من المعايير لتوحيد بين سلوك أعضائها، ولكن نجد أن هناك بعض الأعضاء ينحرفون عن تلك المعايير التي تضعها الجماعة، وهذا يؤدي الظهور مشكلات في الجماعة، أن هناك بعض الأعضاء يحاولون أن يستخدموا الجماعة لحل مشكلاتهم الخاصة من خلال عضويتهم في الجماعة، وهذا قد

<sup>1</sup> موسى اللوزي : التنظيم وإجراءات العمل ، مرجع سابق، ص 138 .

<sup>2</sup> وليم، ر، تريسن: تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة سعد أحمد الجبالي، معهد الادارة العامة، السعودية، 2004، ص 95 .

<sup>3</sup> السيد عبد الحميد عطية، أساسيات ممارسة طريقة العمل مع الجماعات، مرجع سابق ، ص 222 .



يؤدي إلى شيوع النزعة الفردية، كما قد تؤدي إلى شيوع المسؤولية بين أعضاء إلى وجود مشكلات داخلها.

**المشكلات الوظيفية:** والمقصود هنا بالمشكلات الوظيفية، المشكلات التي تتعلق بقيام الجماعة بوظائفها كجماعة تعمل على تحقيق أهدافها، ويمكن تلخيص المشكلات الوظيفية في الجماعة على النحو التالي:

**عدم فهم أهداف وأغراض الجماعة:** أن أكبر مشكلة تتعرض الجماعة وتقف أمام تماسكها والحفاظ على الروح المعنوية العالية لأفرادها هي غموض الأدوار الممنوعة للعمال، وكذلك عدم فهم الأعضاء وكذلك المشرفين لأهداف وأغراض الجماعة .

**عدم تنمية صفات القيادة بين أعضاء الجماعة:** يجب على المشرف أن يعمل جهد استطاعته في أن ينمي صفات القيادة بين أعضاء والاستفادة من ذلك إيجابياً، فلا يقوم أعضاء معينون بأعمال خاصة بالجماعة دائماً، بل يجب أن تتاح الفرصة لجميع الأعضاء لأداء تلك الأعمال بالتناوب، على قدر المستطاع ، وأن يدرب كل عضو على تحمل المسؤولية والقيام بالعمل الذي يوكل إليه في حدود طاقته وبمساعدة المشرف.

**وجود الجماعات الفرعية في الجماعة:** أن وجود الجماعات الفرعية في جماعة كبيرة غالباً ما يكون سلبياً في تفكيك الجماعة، وتكون سبباً في القضاء على تماسكها، خاصة إذا أرادت أن تقوم الجماعة الفرعية بتأدية أعمال دون السماح لبقية الأعضاء الآخرين بذلك.

**عدم توفر الوقت:** وضع القرارات في الجماعة بسرعة كبيرة، مثال ذلك في مواقف الأزمات والطوارئ، لا يمكنها إتخاذ القرار الصواب، فبتالي يؤدي إلى اختلاف وجهات النظر وينشأ الصراع ، كما أنه يصعب جداً تحديد متخذ القرار .

\_ وفي الأخير أن إدارة الجماعة عمل ليس أمراً سهلاً ، بل يتطلب مزيداً من الوقت والجهد والالتزام التنظيمي، حيث لا يجب أن يتمتع أعضاء الجماعة بالخبرة التقنية فقط،

بل يجب وقدرات تمكنهم من حل المشاكل إتخاذ القرارات الإتصال الشخصي مع بقية أعضاء الجماعة<sup>1</sup>.

**اختلاف اتجاهات العمال:** لا يمكن التفكير في الفرد كوحدة مستقلة بذاتها خارج العلاقة مع الناس من حوله، فكل منا يعيش في بؤرة توقعات متبادلة مع الآخرين وروابط متعددة معهم ، وإذا لم تهتم بتلك الروابط، سنجد صورة زائفة لأنفسنا كأفراد كما سنفتقد كل شيء يجعل التعامل الإنساني ممكناً ،فلذلك كان على المشرفين الاهتمام بالمشاكل التي تتعلق بالاتجاهات الاجتماعية والمعتقدات التي تسود داخل الجماعة<sup>2</sup>.

### 3-3- المداخل النظرية في العمل مع الجماعة

#### 3-3-1- نظرية الأنساق الاجتماعية

ترتبط فكرة النسق ارتباطاً وثيقاً بمفهوم البناء الاجتماعي و النظم الاجتماعية، ويعني ذلك تصور المجتمع كوحدة متكاملة متماسكة تتمتع بدرجة عالية من الاستمرار في الوجود لكنها تنقسم في نفس الوقت من الداخل إلى عدد من الوحدات الصغيرة المكونة التي تتفاعل معا وتتساند تساندا وظيفيا بطريقة تكفل المحافظة على كيان المجتمع و استمرار كيانه.

إن كل نسق ينقسم إلى عدد من الأنساق الفرعية كما أنه من الناحية الأخرى يدخل في تكوين نسق أكبر منه و يستلزم هذا من الباحث في دراسته للنسق أن يدرسه من زاويتين متكاملتين:

<sup>1</sup> يوسف حبيب الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجية متكامل)، دار الوراق ، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 597.

<sup>2</sup> حسين محمد عبد الرحمان: علم النفس الصناعي، مؤسسة رؤية ، الاسكندرية مصر، 2009، ص 18.

**الأولى:** وهي دراسة النسق من الداخل أي دراسة مكونات النسق من النظم و علاقات اجتماعية متشابكة.

**الثانية:** و هي دراسته من الخارج أي علاقته بالأنساق الأخرى التي تشترك معه في تكوين نسق أكبر منه<sup>1</sup>.

ووفق هذا المفهوم يمكن النظر إلى الجماعة باعتبارها نسق اجتماعي يقوم على الاعتمادية المتبادلة بين أعضائها ، و يمثل أعضاء الجماعة الأنساق الفرعية التي تتمثل وظيفتها في التضافر والتكامل لأداء الوظائف الأساسية للنسق. ويمكن تحليل الجماعات كنسق وفقا للخصائص التالية:

أ - تتكون الجماعة كنسق اجتماعي من الأعضاء المكونين لها و العلاقات الاجتماعية القائمة بينهم

و تتخذ هذه العلاقات بناء اجتماعيا يتضح من تدرج المكنات و الأدوار الاجتماعية بالجماعة.

ب- الجماعة كنسق جزء من نسق أكبر تتفاعل معه و يوجد بينهما تأثير متبادل حيث تتأثر الجماعة بالمؤسسة وأهدافها و شروط عضويتها و إمكانياتها المتاحة كما تؤثر فيها.

و من ثم يمكن أن يطلق على النسق أنه مفتوح طالما أنه يعتمد على التأثير المتبادل بين أجزاء النسق الأكبر<sup>2</sup>.

ج- تحاول الجماعة كنسق اجتماعي تحقيق أهدافها و من ثم تحاول الاستمرار و البقاء لأطول وقت ممكن و تعمل على أن يكون لها حدود واضحة المعالم تميزها عن غيرها من الجماعات بحيث لا تذوب و لا تتلاش في جماعة أخرى

<sup>1</sup> أحمد أبو زيد: البناء الاجتماعي، المدخل لدراسة المجتمع، ج2، دار الكتب العربية للطباعة و النشر، 1967، ص6.

<sup>2</sup> محمد محمود مصطفى: خدمة الجماعة، العمليات و الممارسة ، ط2، مكتبة عين شمس، القاهرة مصر، 1994، ص 136.

و يعمل الأعضاء داخل النسق على حماية حدودهم، و ذلك بتعميق أو اصر العلاقات بينهم بحيث تكون العلاقات بين أعضاء الجماعة أقوى من العلاقة بين أي عضو من الجماعة وخارجها وهذه الحدود ليست جامدة بل يمكن أن تتغير بتغير العلاقات داخل النسق و خارجه.

د- كما أن للجماعة مجموعة من القيم و التي تشكل الضبط الاجتماعي داخل الجماعة و توجه السلوك بما يحافظ على تكامل النسق، و كلما كان هناك اتفاق في القيم بين الأعضاء كلما سهل ذلك عملية الضبط الاجتماعي.

هـ- الطاقة هي العنصر الأساسي لأي نسق و تعني القدرة على العمل أو القوة التي تحدث التغيير

و لكي تحقق الجماعة أهدافها فإنه يلزمها أن توفر وتحتزن الطاقة و يمكن توفير الطاقة من الداخل

أو الخارج لتحقيق الأهداف الداخلية و الخارجية للنسق و يمكن النظر إلى العلاقات الطيبة و الحب

و التعاون و التقدير باعتبارها طاقة للنسق تساعد على استمراره و مكن الواضح أن أعضاء الجماعة يتماسكوا إذا واجههم أي موقف يعرضهم للانهايار.

و- يمثل عنصر التنظيم أهمية و حيوية لتحقيق أهداف الجماعة و يتأثر التنظيم داخل الجماعة بوضوح أدوار الأعضاء و عدم تعارض هدف العضو مع الجماعة و عدم وجود عاطلين أو أفراد معزولين..الخ

ز- و من الأمور الهامة في النسق الاجتماعي تحرك الطاقة و انتقالها و يعتمد ذلك على عملية الاتصالات<sup>1</sup>.

و الخلاصة أن الجماعة كنسق للمساعد المتبادلة بين الأعضاء بعضهم بعض تعني:

1 محمد محمود مصطفى: مرجع سابق، ص، 136.

- استمرار العضو كنسق فرعي في نسق الجماعة و هذا يعني أن يشعر العضو أن تحقيق أهداف الجماعة سوف يعود عليه بالنفع.
- لكل عضو وظيفة مرتبطة بدوره، هذه الوظيفة جزء من الوظائف العامة للجماعة، بمعنى
- أن وظائف الجماعة مترابطة حيث يؤدي أي خلل في الوظائف الفرعية إلى الإخلال بالوظائف الرئيسية لجماعة ما يفقدها بعض توازنها ويعرقل تحقيقها أهدافها ة يؤثر بدوره على إشباع بعض احتياجات الأفراد<sup>1</sup>.
- كل عضو في الجماعة لابد أن يشعر بأن دوره في تحقيق أهداف الجماعة مهم كي تشبع احتياجاته يرتبط بتحقيق أهداف الغير و هذا ما يسمى بالاعتمادية المتبادلة.
- يترتب على ذلك ضرورة تعاون الجميع و ذلك لتأثير المتبادل بين الوظائف الفرعية للجماعة كنسق للمساعدة حتى تحقق الوظائف الفرعية في الجماعة فتستمر الجماعة في توازنها و تحقيق هدفها العام مما يعود على الأعضاء بالفائدة و هذه تحقق وظيفة التكامل في الجماعة كنسق<sup>2</sup>.

### 3-3-2- نظرية الدور

يمكن النظر إلى الجماعة باعتبارها وحدة الأعضاء المتفاعلين و الذي يمارس كل منهم دوره الذي حدد له.

و لتوضيح معنى الدور لابد أن نعرض معنى لمركز و هو الوضع الذي يشغله الفرد في مجتمع ما بحكم سنه أو جنسه أو ميلاده أو حالته الاجتماعية أو وظيفته أو تحصيله.

1 محمد مرعى، وحسين البغدادي: الجماعات في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر،

د س ن، ص: 37.

<sup>2</sup> إبراهيم مرعى، محمد حسين البغدادي: مراجع سابق، ص: 136-137.

و نعني بالدور الجزء الذي ينتظر من الفرد أن يلعبه أو السلوك الذي يؤديه في كل سلسلة من المراكز<sup>1</sup>.

و يرى ميرتون أن كل وضع اجتماعي لا يتضمن دورا منفردا وإنما مجموعة أدوار تتعدد بتعدد العلاقات الاجتماعية التي تربطه بأوضاع اجتماعية أخرى و يسمى ميرتون هذا المركب (وحدة الدور الاجتماعي).

و يتضمن الدور الاجتماعي أربعة عناصر تساعد في الحكم على أداء الشخص لدوره وهي<sup>2</sup>

- 1/ مجموعة الأنشطة، أو المظاهر السلوكية اللازمة و المطلوبة لمكانة معينة.
- 2/ موقف التفاعل فكل دور يتضمن واحد، أو أكثر من الأفراد الآخرين.
- 3/ مجموعة التوقعات الاجتماعية، و المعايير الاجتماعية للأنشطة، و التفاعلات بين الناس، و يجب أن ننبه إلى حقيقة هامة، و هي أن التوقعات الخاصة بالسلوك المرغوب تختلف من طبقة إلى أخرى، و من ثقافة إلى أخرى، و من فرد إلى آخرى في نفس الأسرة حسب مكانته فيها.

4/ مجموعة القيم الوجدانية و المشاعر الانفعالية و العاطفية في أنشطة الكائن الحي البشري و هذه القيم المقبولة لها صلة بتوقعات الدور عموما<sup>3</sup>.

ويتم صراع الأدوار في نطاق نظام الأدوار حين تختلف التوقعات بالأدوار قي إطار النظام الاجتماعي من حيث وضوحها و درجة الاتفاق و الإجماع عليها من الأشخاص و يحدث التوتر و القلق عندما

1 كمال الدسوقي: دينامية الجماعة في علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة مصر، 1969، ص: 298.

2 عبد الحميد عبد المحسن: دليل معياري لملاحظة أدوار أعضاء الجماعة، برنت سنتر، القاهرة مصر، 1986، ص: 18.

<sup>3</sup> سلمى محمد جمعة: طريقة العمل مع الجماعات بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي، الإسكندرية مصر، 2008، ص: 38-39.

لا يحدث إنفاق بالنسبة لتوقعات الأدوار و يتخذ عدم الاتفاق أحد الأشكال الخمسة التالية:

أ- عدم الاتفاق حول تحديد توقعات الدور.  
ب- عدم الاتفاق حول مدى أو عمق السلوك المسموح به أو الممنوع قي إطار الدور.

ج- عدم الاتفاق حول المواقف التي تنطبق عليها التوقعات.

د- عدم الاتفاق حول ما إذا كان السلوك المتوقع إجباريا أم طوعيا.

هـ- عدم الاتفاق حول أي التوقعات يفضل عند حدوث الصراع بين الأدوار<sup>1</sup>.

ويساعد توزيع الأدوار في الجماعة على الوصول إلى هدفها عن طريق تحقيق مطالب الجماعة التي تستلزم قيام كل عضو فيها بدوره، ويمكن أن تقسم أدوار أعضاء الجماعة إلى ثلاث مجموعات هي:

1/ أدوار وظيفة الجماعة (أدوار مطالب الجماعة) و هي ترتبط بالمهمة التي قررت الجماعة القيام بها و الغرض منها تسهيل، وتنسيق جهود الجماعة لتحديد الهدف، و إيجاد وسائل تحقيقه و من أمثلة هذه الأدوار ( المبادر، الباحث عن المعلومات، الموضح، الملخص، المسجل...الخ).

2/ أدوار بناء الجماعة و المحافظة علي كيانها و هي التي تهدف إلى بناء اتجاهات، أو المحافظة على هذا النوع من السلوك المتمركز حول الجماعة، و دوام استمراره ز من هذه الأدوار المشجع، الموفق الملاحظ... الخ.

3/ الأدوار الفردية و هي تلك التي توجه نحو إشباع الحاجات الشخصية للعضو و غالبا ما لا تكون متوافقة مع الجماعة، أو مع أداء الجماعة لوظيفتها كجماعة متكاملة مثل أدوار العدوانية، و المتسلط والأناني. أي أن أعضاء الجماعة يقومون بالعديد من الأدوار و منها ما يساعد الجماعة و يدفعهم نحو

<sup>1</sup> توفيق مرعي، أحمد بلقيس: المبسر في علم النفس الاجتماعي، ط2، دار الفرقان، الأردن، 1984، ص: 126.

التقدم والإنجاز، ومنها أيضا ما يعطلهم ويعيق حركتها، الأمر الذي يتطلب من الأخصائي التدخل، و تقديم المساعدة اللازمة، و فيما يلي توضيح لتلك الأدوار التي تيسر حركة الجماعة و تدفعها نحو التقدم<sup>1</sup>.

1- **المبادئ:** و هو الذي يبدئ بعض الآراء، و الأفكار الجديدة، و كذا يعرض الحلول المبتكرة.

2- **الباحث عن المعلومات:** و هو الذي يطلب الإيضاح من الآخرين، و يستفسر منهم، و يطلب تحديد المقصود.

3- **مقدم المعلومات:** وهو العضو الذي يزود الجماعة بالحقائق، و المعلومات المتعلقة بالموضوع أو المشكلة موضوع المناقشة.

4- **الباحث عن الآراء:** و هو الذي يهتم بالتعرف على آراء الغير، و يحاول الوقوف على وجهات النظر المختلفة.

5- **مقدم الآراء:** و هو عضو الجماعة الذي يحرص على عرض آرائه و الإدلاء بأفكاره فيما يتعلق بما تناولته الجماعة بالمناقشة.

6- **الموضح و المفسر:** و هو عضو الجماعة الذي يعلق على آراء الآخرين بالتوضيح، و التفسير مستعينا بذلك بالأمثلة

7- **المنسق:** و هو الذي يحرص على الربط بين الحقائق، والآراء، و المقترحات، أو يقوم بإيجاد العلاقات بين ما يدلي به أعضاء الجماعة.

8- **المنشط:** و هو الذي يدفع حركة الجماعة نحو العمل بنشاط و حيوية، و يستثير الاشتراك في المناقشة

و يشجع للإسهام بالآراء، و يحرص على حسن استغلال وقت الاجتماع.

<sup>1</sup> توفيق مرعي، أحمد بلقيس: **مرجع سابق**، ص: 126.



9- **المسجل** و هو عضو الجماعة الذي يقوم بعملية التسجيل الكتابي أثناء الحوار، و المناقشة سواء على الورق، أو السبورة و يحتفظ بالتسجيلات التي تتضمن محاضرات اجتماعات الجماعة.

- و كما سبق تم التوضيح بأن هناك مجموعة أفراد يترتب على سلوكهم، تعويق حركة الجماعة وسوء العلاقات، و فساد مناخ الاجتماع و من هؤلاء:<sup>1</sup>

1- **الشخص العدواني:** وقد يتمثل هذا العدوان في عدوان بدني، أو لفظي، أو تحطيم أو إتلاف.

2- **المعوق:** و هو الذي يعوق نشاط الجماعة بكثرة تدخله، و مقاطعته للجماعة، واعتراضه على خطواتها، أو بطئه في العمل.

3- **الباحث عن التقدير:** و هو الشخص الذي يغالي في الظهور، و يسعى إلى لفت انتباه الأعضاء له باستمرار، و يميل إلى استعراض جهوده و معلوماته.

4- **المستهتر:** و هو العضو الذي لا يقدر المسؤولية التي تسند إليه، و لا يقدم على المشاركة ولا يعطي إهتماما كبيرا بها، ولا يلتزم بمعايير الجماعة، وبشكل عام يتمثل سلوكه في عدم الالتزام.<sup>2</sup>

### 3-3-3 النظرية التفاعلية

تتظر هذه النظرية للجماعة على أنها جهاز من الأفراد في حالة تفاعل أو نظام من أفراد متفاعلين وتعد إسهامات كل من بيلز وهومانز و هويت من أكثر و أعمق الإسهامات العلمية في هذا الاتجاه.

و يعرف التفاعل الاجتماعي بأنه التتبيه و الاستجابة المتبادلات للأشخاص في موقف علاقة اجتماعية هذا التفاعل قد تتمطه العادات و المعايير، و قد لا تحدده أية معايير قائمة و في هذه الحالة الأخيرة يسمى سلوكا اجتماعيا و

<sup>1</sup> محمد شمس الدين أحمد و آخرون: **مرجع سابق**، ص 134.

<sup>2</sup> محمد شمس الدين أحمد و آخرون: **مرجع سابق**، ص 136.

يختلف التفاعل الاجتماعي عن الأنواع الأخرى من التفاعل (تفاعل فيزيقي) كتصادم كرات البلياردو أو (تفاعل بيولوجي) كاتصال الطعام بخلايا المعدة ، فالتفاعل الاجتماعي قوامه المعنى و القيمة، و الهدف و الرموز<sup>1</sup>.

ويقدم هومانز إطارا ييسر النظر إلى الجماعة و أهم مفاهيم هذا الإطار (النشاط و العاطفة و التفاعل

و المعايير) وهي مفاهيم تشير على التوالي إلى العمليات التي يقوم بها الناس، و مشاعرهم واتصالاتهم و المعايير التي ينصاعون لها، فإذا كانت المعايير عميقة تتصل بالمثل (كالديمقراطية)، فإن هومانز يستخدم اصطلاح القيم للدلالة عليها ويعني ذلك أن لكل عضو دوافعه للانضمام إلى الجماعة و أن مصالح تشغله في الجماعة و التفاعلات تحدثها هذه المصالح بين أعضاء الجماعة و أن كل هذه العوامل مترابطة.

وقد وضع هومانز بعض الفروض التي حاول التحقق من صدقها في الجماعات الواقعية مثل جماعات العمل في مؤسسة صناعية أو في جماعات تجريبية، و من هذه الفروض نجد:

- أنه كلما زاد التفاعل بين الأشخاص كلما زاد احتمال مشاركتهم في المشاعر و في العواطف و في الاتجاهات، و كلما زاد احتمال سلوكهم كجماعة تعمل في سبيل هدف مشترك.

- و من فروض هومانز أنه بقدر ما تزيد شدة العلاقة الموجبة داخل الجماعة فإنه يصاحبها نبذ

أو كراهية للأشخاص خارج الجماعة.

كلما تساوت تقريبا المكانات الاجتماعية لعدد من الناس كلما زاد احتمال التفاعل بينهم.

1 لويس مليكة: سيكولوجية الجماعات و القيادة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1989، ص 423.

- و يفترض هومانز أنه كلما زادت مكانة الفرد في الجماعة كلما زاد تواتر مبادئه بالفعل وكلما زاد تواتر تلقيه لهذا التفاعل.

- كلما اقترب الفرض من تحقيق معايير الجماعة كلما زاد التفاعل الصادر منه إلى أعضاء الجماعة الآخرين، و كلما زاد التفاعل الذي يتلقاه منهم، و يمكن أن نسمي هذا الشخص الأقرب و الأكثر تفاعلا بالقائد.

و يربط هومانز هذين الفرضيين بفرض آخر يشير فيه إلى أنه كلما ارتفعت مكانة الإنسان داخل الجماعة كلما ازداد التصاقا بمعاييرها و عندما ينحرف عن المعايير التي وضعتها الجماعة لنفسها فإنها غالبا ما تتغاضى عن ذلك و يمكن أن يصبح هذا الانحراف معيارا أمام الأعضاء<sup>1</sup>.

**3-3-4 المدخل التنظيمي البيئي:** إن الإطار العام لهذا المدخل يتركز في جانبين أساسيين:

أ- أن البيئة الاجتماعية تعتبر مصدرا أساسيا للأنماط السلوكية للفرد، كما أنها تعتبر أداة لتعديل هذا السلوك.

ب- يمكن للفرد مع غيره من الأفراد أن يلعب دورا فعالا في البيئة و استغلالها استغلالا بناء

ت- أو تغييرها بغرض مقابلة حاجاته.

و بعبارة أخرى يركز هذا المدخل على استخدام البيئة لتغيير الفرد، وهذه هي وجهة نظر جامعة ميتشيجن بالولايات المتحدة الأمريكية، و يتركز هذا المدخل على عدة مبادئ أهمها:

**1-5- الأداء الاجتماعي**

<sup>1</sup> لويس مليكة: مرجع سابق، ص 423 426.

أي مساعدة الأفراد لزيادة أدائهم الاجتماعي، و يقصد به سلوك الأفراد عندما يقومون بأداء أدوارهم الاجتماعية، و للإنسان وظائف متعددة لكل منها دور خاص، فلأب وظيفة و للتلميذ وظيفة وللمريض وظيفة وهكذا، و لا شك أنها تلقى اهتماما خاصا من قبل الأخصائي، خاصة الوظائف غير السوية<sup>1</sup> مثل الحدث الجانح، و الشخص غير المستمر في دراسته و المريض النفسي، لأن الأخصائي غالبا

ما يطلب منه مساعدتهم ليتخلصوا من هذه الوظائف و التحرك إلى وظائف أخرى مقبولة، و يتم تعديل الأدوار عن طريق التغيرات التي تحدث في البناءات الاجتماعية و العمليات التي ترتبط ببعض الأدوار، كاستجابة ما يتوقعه الآخرون من البيئة.

## 2-5 احترام الفرد

يؤكد هذا المبدأ على احترام الفرد، ففي أثناء ممارسة خدمة الجماعة نجد أن قيم الأعضاء قد تتعارض مع بعضها، كذلك قد نجد أن أحد الأعضاء قد يلجأ إلى وسائل غير مشروعة لتحقيق أهدافه لذلك على الأخصائي أن يعمل على إيجاد بناء قيمي واضح تتقبله و توافق عليه الجماعة و المؤسسة، ويكون مرشدا و محددا لسلوك الجميع أثناء ممارسة الحياة الجماعية.

## 3-5 التدخل في البيئة

تعتبر البيئة الطبيعية مصدر لمشكلات الفرد، كما تعتبر أداة أساسيا لتغييره، وللبيئة من حيث المجال و لها ثلاث جوانب:

أ- أنها مجال حيوي يؤدي فيه الفرد أدوارا مختلفة.

<sup>1</sup> سلمى محمد جمعة: مرجع سابق، ص 80 - 81.

- ب- أنها مجال تنظم فيه الجهود المهنية التي تستهدف التغيير .
- ت- أنها مجال تفاعلي (داخل الجماعة الصغيرة) يتم فيه تدخل الأخصائي لتوجيه التفاعلات ليؤثر على اتجاهات الأعضاء ومعلوماتهم و مشاعرهم و سلوكهم.
- و ينظر هذا المدخل إلى الجماعة على أنها بيئة اجتماعية و أداة لتحقيق كل من أهداف الأخصائي
- و الجماعة، وذلك من خلال تشجيع أنواع الضغط التي تستمدتها الجماعة، و محاكاة الأعضاء بعضهم البعض الأخر، و القواعد التي تضعها الجماعة و المعايير السائدة فيها، و تأثير الجماعة على البيئة .
- و الخلاصة هي أن الجماعة أداة حيوية لتأثير و تغيير الفرد، أو الموقف الاجتماعي، أو كلاهما.

### خلاصة الفصل:

وفي هذا الفصل تم التطرق إلى جماعات العمل من حيث مفهومها وخصائصها وأهم أنواعها ومناقشة ديناميكياتها ( وظائف وأسباب ومراحل ظهورها )، كما تم إستعراض أهم المشكلات التي تواجهها والتطرق إلى أهم المداخل النظرية المفسرة لديناميكية جماعات العمل. واه ما تم إستنتاجه هو أهمية جماعات العمل كلبنة اساسية في التنظيم الغداري بشقيه الرسمي وغير الرسمي، فدورها في تطوير أداء الموظفين وزيادة فاعلية التنظيم لا يحى دورها الاخر في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للموظفين وفي تكوين وتمتين العلاقات الإنسانية بينهم.

إن محاولة فهم جماعات العمل ودراستها أمر في غاية الأهمية من أجل التوظيف الأمثل لإيجابياتها في سبيل تحقيق أهداف التنظيم والافراد العاملين فيه وكذا محاولة التقليل من سلبياتها تجنباً لإعاقة فاعلية التنظيم وسيرورة العلاقات الإنسانية بين أعضائه.

# الفصل السادس: منهجية الدراسة

تمهيد

1- منهج الدراسة

2- أدوات جمع البيانات

3- مجالات الدراسة

4- الأساليب الإحصائية

## تمهيد

في هذا الفصل سيتم التطرق إلى منهج البحث العلمي المستخدم في الدراسة وحدودها وتوضيح مجتمع وعينة الدراسة كما تطرق لبناء أدوات جمع البيانات والإجراءات التي تم إتباعها للتحقق من صدقها. وبين أيضا كيفية تطبيق هذه الأدوات ميدانيا وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم إستخدامها في معالجة بيانات الدراسة.

## 1 - منهج الدراسة:

لابد لكل باحث يرغب في الوصول إلى نتائج علمية من أن يحرص على إستخدام المنهج الذي يناسب طبيعة دراسته، ومن أجل الوصول إلى وصف دقيق للظاهرة أو الحادثة التي يدرسها وذلك بغية الإجابة عن الأسئلة التي يطرحها والمشكلات التي يدرسها ومن هنا فقد كان المنهج المعتمد في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي .

ويقوم المنهج الوصفي على جمع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة، أو هو دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها. <sup>(1)</sup> وقد عرف على أنه كل إستقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى <sup>(2)</sup> كما يعرف أيضا أنه " عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية

<sup>1</sup> ( محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1986، ص 181.

<sup>2</sup> هيئة التأطير بالمعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية: منهجية البحث سند تكويني للمفتشين في مختلف الأطوار، وزارة التربية الوطنية، الجزائر 2005، ص 23



صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها<sup>(1)</sup>

وقد تم الإعتماد على هذا المنهج كونه يستجيب لمتطلبات الوصف والتحليل الذي تهدف إليه الدراسة، من خلال الإستقصاء على الدور الذي تلعبه تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في تنمية العلاقات الإنسانية داخل التنظيم الإداري، وهذا بإستخدام الأدوات التي يمكن من خلالها جمع البيانات المرتبطة بالدراسة وتحليلها ، دون إطلاق الأحكام القيمية عليها، فالمنهج الوصفي لا ينطوي على إصدار الأحكام القيمية، بل يقوم بمتابعة البيانات المحصل عليها وتفسيرها وإكتشاف المعاني والعلاقات الخاصة بها.<sup>2</sup> وهذا هو الهدف الذي تسعى الدراسة بلوغه.

## 2 - أدوات جمع المعلومات

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وطبيعة وحجم مجتمع البحث و بناء على المنهج المتبع في البحث و الوقت المسموح به ونظرا للإمكانيات المادية المتاحة وجد أنه بالإمكان إستخدام مجموعة متنوعة من أدوات جمع البيانات وهي: الإستبيان و المقابلة والملاحظة

### الاستبيان

يعتبر الاستبيان أحد أدوات جمع البيانات ، وهو وسيلة لجمع البيانات قوامها الاعتماد على مجموعة من الأسئلة تُرسل إما بالبريد أو بالجرائد أو عن طريق جمع من المبحوثين ثم بعد ذلك محاولة أن يقوم الباحث بجمع البيانات

<sup>1</sup> محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص 46.

<sup>2</sup> مصطفى فؤاد عبيد: مهارات البحث العلمي، أكاديمية الدراسات العالمية، فلسطين، 2003، ص 19.

من إجابات المبحوثين التي أجابوها في الاستبيان؛ فقد عرف على أنه "أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها"<sup>1</sup>

الاستبيان يعتبر أيضاً أحد أكثر وسائل جمع البيانات استخداماً لدى الباحثين، فهو يستخدم بشكل كبير جداً في العلوم الاجتماعية، في الاقتصاد، في الإدارة، في كثير من مجالات العلوم التي تعتمد على جمع البيانات من المبحوثين. الاستبيان أحد أكثر وسائل جمع البيانات استخداماً في البحث الاجتماعي على الرغم من أن هناك العديد من الوسائل التي تستخدم لجمع البيانات، فإن الاستبيان كوسيلة وحيدة أو مستخدماً مع وسائل البيانات الأخرى يعتبر أكثر وسائل جمع البيانات شهرة وانتشاراً.

ومن ضمن الوظائف الأساسية للاستبيان مايلي:

الوصف: هو توفر البيانات التي يمكن الحصول عليها عن طريق الاستبيان وصفاً لخصائص الأفراد أو الجماعات. مثل: النوع - العمر.

القياس: و هي قياس اتجاهات الرأي للأفراد والجماعات حول أشياء أو مواضيع يرغب الباحث في قياس اتجاهات الرأي نحوها.

إذاً نستطيع من خلال الاستبيان أن نتعرف على اتجاهات الرأي العام أو رأي المجتمع أو رأي مجتمع الدراسة حول قضايا معينة.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص

فالاستبيان يعطينا فرصة كبيرة جداً للتعرف على اتجاهات الرأي العام حول قضايا ومواضيع تتعلق بموضوع الدراسة التي يود الباحث دراستها.

وقد أستخدم في هذه الدراسة الإستبيان مغلق

ماذا نقصد بالاستبيان المغلق ؟

الاستبيان المغلق يحتوي على أسئلة ذات إجابات محددة مسبقاً. وفي هذا النوع من الاستبيان ، يطلب من المبحوث اختيار الإجابة التي تناسبه، وقد اختار هذا النوع من الاستبيان كأداة لجمع البيانات لأنها الأداة الأقدر على إستقصاء آراء المبحوثين وقياس وجهة نظرهم عن طريق طرح عبارة مقسمة إلى أربعة محاور كما يلي:

المحور الأول: يحتوي على أسئلة البيانات الشخصية للمبحوثين وهي

- السن
- الجنس
- المستوى التعليمي
- صفة العمل
- الأقدمية في العمل
- مكان العمل (المكتب أو المصلحة)

المحور الثاني: تحت عنوان: تكنولوجيا الإتصال والعلاقات الاجتماعية ويحتوي على 10 أسئلة يقيس كل سؤال من هذه الأسئلة مؤشرا من مؤشرات المحور.

المحور الثالث: : تكنولوجيا الإتصالات والمعلومات والتعاون وهذا المحور تحت عنوان ويحتوي على 12 سؤالا.

المحور الرابع: تحت عنوان تكنولوجيا المعلومات والرضا الوظيفي وقد وضع لكل سؤال من الأسئلة فهذه الأسئلة مجموعة إختيارات مختلفة حسب طبيعة السؤال.

المحور الخامس: تكنولوجيا والروح المعنوية للموظفين 12 ويحتوي على سؤالا

وقد تم في كل محور المزج بين الأسئلة المغلقة والمفتوحة من اجل الحصول على اكبر قدر ممكن من البيانات.

وقد تم عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من عدد من الأساتذة في علم الاجتماع وعلم النفس والإحصاء، إذ تم حذف وتعديل بعض الفقرات حسب مقترحاتهم وبذلك خرج الإستبيان في صورته النهائية والجاهزة للتطبيق.

### المقابلة

واحدة من الأدوات المعتمدة في جمع المعلومات وهي من الوسائل التي تعتمد في كثير من الدراسات، وتعرف على أنها " علاقة دينامية وتبادل لفظي بين شخصين أو أكثر وهي أداة بارزة من أدوات البحث العلمي ، وظهرت كأسلوب هام في ميادين عدة منها علم الاجتماع.<sup>1</sup>

وهذا التعريف أبرز أن المقابلة تستخدم لخلق تفاعل بين عدة أفراد يجري بينهم تبادل لفظي وقد يكون في أماكن مختلفة.

وبالمقابل نجد التعريف الذي يقول أن المقابلة هي " المواجهة والمقابلة أو المعينة أو الإستجواب ، وهي تقوم على الإتصال الشخصي والاجتماع وجهها

<sup>1</sup> سامي ملحم : مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، دار المسيرة للنشر ، الأردن، 2000، ص 247.

لوجه بين الباحث أو معاوينيه المتمرسين معه والمبحوثين كل على حدا وتحدث مناقشة موجهة من أجل جمع البيانات التي يريد الباحث الحصول عليها وذلك لغرض محدد<sup>1</sup>

إذا فقد جعل هذا التعريف من التواجد الشخصي للباحث أو معاوينيه مع المبحوث إلى جانب وضع تنظيم لتفعيل المنافسة للحصول على البيانات المطلوبة في البحث.

وقد تم إستخدام المقابلة في الجانب الميداني لهذه الدراسة مع مدير الإدارة المحلية لولاية ورقلة من أجل أخذ الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية وكذلك تم إجراء مقابلات مع جميع مسؤولي ورؤساء المصالح والمكاتب التابعة لهذه المديرية من أجل جمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث ومن أجل تدعيم أداة البحث الرئيسية. ( انظر دليل المقابلة في الملاحق)

### الملاحظة

تعتبر الملاحظة من الألفاظ التي يصعب تعريفها بدقة لأن أي تعريف لها يتضمن الكلمة نفسها أو كلمة أخرى مرادفة لها، إلا أنه يمكن الإشارة إلى معناها العام بالقول بأنها " توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك السلوك أو خصائصه وقد عرفها عمار بوحوش بأنها توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر"<sup>2</sup>، كما عرفها محمد طلعت عيسى على أنها: "الأداة

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد رشوان : أصول البحث العلمي ، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2003، ص 156.

<sup>2</sup> عمار بوحوش محمد، محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ط3 ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2001 ص 81

الأولية لجمع المعلومات وهي النواة التي يمكن أن يعتمد عليها للوصول إلى المعرفة العلمية، والملاحظة في أبسط صورها، وهي النظر إلى الأشياء وإدراك الحالة التي هي عليها<sup>1</sup>.

ومن خلال التعريفات التي وردت يمكن القول أن للملاحظة أهمية كبيرة في البحوث العلمية، وما تقدمه من معلومات وتفاصيل وخاصة في عملية الوصف والتحليل، وإدراكا لهذا تم استخدام الملاحظة في هذه الدراسة في شكلها البسيط من أجل الوقوف على أنماط وطرق التعامل وكذا من أجل الوقوف على حقيقة العلاقات بين الموظفين الإداريين وهو أمر يساعد على فهم مختلف جوانب هذه العلاقات ويقود إلى تفسير أعمق وتحليل أدق لهذه العلاقات.

### 3- مجالات الدراسة:

وتسمى كذلك بأبعاد الدراسة، وهي ثلاثة المجال المكاني والمجال الزمني والمجال البشري

#### 3-1 المجال المكاني:

لقد كان المجال المكاني لهذه الدراسة هو "مديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة".

**التعريف بالولاية:** تقع ولاية ورقلة، في الجنوب الشرقي من الوطن وتغطي مساحة تصل إلى (163.233) كلم<sup>2</sup>، كما تبعد ولاية ورقلة عن العاصمة الجزائرية بنحو 900 كلم. يبلغ عدد سكانها حوالي 133024 حسب إحصاء 2008. يحدها من الشمال ولايتي الجلفة و الوادي ومن الشرق جمهورية تونس

<sup>1</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن، محمد علي البدوي: **مناهج**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 286

ومن الجنوب ولايتي تمنراست وإيليزي ومن الغرب ولاية غرداية. تتكون من (10) دوائر تضم (21) بلدية وهي كالتالي:

• دائرة ورقلة البلديات : ورقلة، الرويسات

• دائرة النقوسة البلدية : النقوسة

• دائرة سيدي خويلد البلديات : سيدي خويلد ، عين البيضاء، حاسي بن عبد الله

• دائرة حاسي مسعود البلدية : حاسي مسعود

• دائرة البرمة البلدية : البرمة

• دائرة الحجيرة البلديات : الحجيرة ، العالية

• دائرة تماسين البلديات : تماسين، بلدة عمر

• دائرة تقرت البلديات : تقرت، النزلة، تبسبست، الزاوية العابدية

• دائرة المقارين البلديات : المقارين، سيدي سليمان

• دائرة الطيبات البلديات : الطيبات، بن ناصر، المنقر

**التنظيم الإداري للولاية:** للولاية هيكل تنظيمي يعتليه الوالي وديوان الوالي والمفتشية العامة، وتدرج من الوالي مباشرة الامانة العامة للولاية

**الأمانة العامة:** فيما يخص تنظيم الأمانة العامة للولاية، أو كما تسمى الكتابة العامة، صدرت التعليمات الوزارية المؤرخة في 03 ماي 1992 الجريدة الرسمية

رقم 28 الصادرة في 02 ماي 1993 والتي تقسم الأمانة العامة إلى 03 مصالح.

يترأس الأمانة العامة أمين عام الذي يحتل المرتبة الثانية بعد مركز الوالي لكون الأمانة العامة الجهاز الأكثر حيوية في إدارة الولاية، ويعين بموجب مرسوم رئاسي 240/99 المتضمن صلاحيات التعيين المخولة لرئيس الجمهورية في المناصب العليا وتحدد مهما الأمين العام المادة 05 من المرسوم التنفيذي 215/94 المؤرخ في 23/07/1994 والمحصورة في النقاط التالية:

- يسهر على العمل الإداري ويتضمن استمراريته.
- يتابع عمل جميع مصالح الدولة الموجودة في الولاية.
- ينسق عمل المدرجات ويتابع عمل أجهزة الولاية
- تنشيط عمل الهياكل المكلفة بالوثائق والمحفوظات والتلخيص وينسقها.
- ينشط الهياكل المكلفة بالبريد ويراقبها.
- تنظيم وإعداد وتولي كتابة اجتماعات مجلس الولاية بالتنسيق مع أعضائه المعنيين.
- تنشيط برنامج التجهيز والاستثمار في الولاية والسهر على تنفيذها.
- متابعة تنفيذ مداورات المجلس الشعبي الولائي وقرارات المجلس الولاية.
- ترؤس لجنة الصفقات في الولاية وكذا اللجان ذات الطابع الإداري والتقني المحدثة بموجب القوانين والتنظيمات.
- الحلول محل الوالي واستخلافه في حالة مانع أو غياب.



يقوم بمساعدة الأمين العام في أداء مهامه ثلاث مصالح هي التخليص، التوثيق والأرشيف. ومديريتين هما مديرية التنظيم والشؤون القانونية ومديرية الإدارة المحلية

**مصلحة التخليص** هي مصلحة تشرف على التنمية المحلية على مستوى الولاية إبتداء من فكرة المشروع إلى غاية التجسيد الفعلي من طرف مصلحة التخليص، وذلك عن طريق متابعة دورية و دقيقة للمشروع في كل سنة ترسم الولاية برنامج عمل ، تضع فيه كل احتياجات الولاية التنموية و في جميع القطاعات بدون استثناء و لها الحق في اقتراح تنمية لقطاعاتها سواء كان ذلك ضمن المخططات القطاعية للتنمية "P.S.D" أو المخططات التنموية البلدية "P.C.D".

تقوم بمتابعة دوريا وذلك بعد تسجيل لمشروع ما، لفائدة قطاع ما أو بلدية ما، ولا يكون المتابعة الدورية إلا بعد توفر المراحل التالية:

- اقتراح للمشروع ( تحضير البطاقة التقنية، المبلغ التقديري). ....
- عند قبول تسجيل المشروع تتم المرحلة الثانية وهي دراسة المشروع.
- الإنطلاقة في إنجاز المشروع والذي بدوره يمر بعد مراحل تحضيرية ومتابعة المشروع بدقة.

مصلحة التخليص بدورها تتكون من ثلاثة مكاتب وهي :

1- مكتب الصفقات العمومية: يقوم بتحضير ومتابعة أعمال لجنة السوق العمومية للولاية، ويقدم تقارير للأمانة العامة.

2- مكتب التنسيق: يقوم هذا المكتب بمتابعة قرارات الحكومة المتعلقة بالولاية وضمان تنظيم ومتابعة أعمال الجان التابعة لسلطة الوالي أو أمين العام للولاية عبر مديريات الحكومة.

3- مكتب التنظيم: يقوم بدراسة و تقديم إقتراحات من أجل سير الأفضل للمديريات وتسهيل الطرق لتحسين شروط وطرق العمل.

**مصلحة التوثيق:** تتكون هذه المصلحة من مكتبين :

1- مكتب التوثيق و بنك المعلومات: هو المكتب الذي يتهم بجمع ونشر وإستغلال كل وثيقة إدارية نشرية والتي بإمكانها أن تقدم منفعة إلى مديريات التنفيذ الولائية.

- تكوين و تسيير القاعدة الوثائقية للولاية.
- تحضير و إنجاز و نشر المجلات و نشره إعلامية داخلية للولاية.
- إنجاز دلائل إحصائية Monographie اجتماعية أو اقتصادية أو ثقافية حول الولاية والعمل على تحليلها.
- تكوين بنك المعطيات و العمل على تحيينه الدائم.

2- مكتب التلخيص: يقوم بالجمع والتحليل لغرض التنسيق بن البرامج والنشاطات السنوية للمديريات الولائية وتنظيم سير المعلومات. وجمع التقارير وحصائل النشاطات السنوية وتحليلها وتلخيصها.

**مصلحة الأرشفة والمحفوظات:** تتكون هذه المصلحة من مكتبين

1- مكتب الإعلام والمساعدة: دوره يتمثل في تقديم يد العون لمختلف أجهزة الإدارة العامة للولاية وهياكلها حول كيفية نقل الأرشيف الوسيط إلى قاعات الحفظ، وذلك بتقديم وثيقة "جدول دفع الوثائق" للمصلحة التي ترغب في دفع الوثائق، إضافة إلى مساعدة مختلف مصالح الأرشيف على مستوى الولاية وإرشادها في طرق حفظ وتنظيم الأرشيف.

2- مكتب الحفظ: تتمثل مهمته في إنتاج وسائل البحث ووضعها في يد مستعمليها، حيث نجد على مستوى المكتب مختلف الجرائد الرسمية وكذا سجل القرارات الولائية... إلخ، فهو المشرف المباشر على قاعات الأرشيف حيث يقوم بتنظيم الأرشيف لتسهيل إمكانيات البحث والدراسة

أما بالنسبة للمديريتين وهما مديرية التنظيم والشؤون العامة ومديرية الإدارة المحلية

- مديرية التنظيم والشؤون العامة: وهي تتكون من ثلاث مصالح
- مصلحة التنظيم العام وتتألف من ثلاثة مكاتب وهي مكتب الجمعيات والانتخابات، مكتب تنقل الأسلحة النارية، ومكتب تنقل السيارات
- مصلحة تنقل الأشخاص: تتكون من ثلاثة مكاتب وهي مكتب تنقل الأجانب، مكتب تنقل المواطنين ومكتب الحالة المدنية والخدمة الوطنية.
- مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات: وتتكون من ثلاثة مكاتب وهي مكتب العقود الإدارية والمداولات البلدية، مكتب العقود الإدارية والمداولات الولائية، ومكتب المنازعات.
- مديرية الإدارة المحلية: وهي المديرية التي جرت فيها الدراسة: وتنقسم إلى ثلاثة مصالح

- مصلحة الميزانية والممتلكات: هي كل ما يتعلق بالنفقات التابعة لهذه المصلحة وهي بدورها تنقسم إلى ثلاثة مكاتب هي:

1- مكتب ميزانية الدولة: يقوم بتحضير ميزانية الولاية وتقسيمها على القطاعات المعنية به، وتكون هذه الميزانية مخصصة من وزارة الداخلية و الجماعات المحلية سنويا تقوم بتوزيعها على مختلف ولايات الجزائر من بينها ولاية ورقلة، و تقوم الولاية بدورها بتوزيعها على قطاعات معينة مثلا: على شكل أجور للموظفين، نفقات خاصة بتسيير الولاية: عتاد ، خدمات اجتماعية، ترميم مباني الدولة.....إلخ.

2- مكتب ميزانية الولاية: تتمثل في ميزانية خاصة بالولاية، مثلا: شراء ألبسة لحراس الأمن الولاية، نفقات متعلقة بتسيير الولاية، أجور تابعة لميزانية الولاية بالنسبة للموظفين غير المرسمين، بناء طرقات و مستشفيات.....إلخ.

3- مكتب الممتلكات: هي التي تخص جميع ممتلكات الولاية، و تتكلف بالميزانية الخاصة بالولاية و دوائرها و بلدياتها : فيما يتعلق بصيانة المباني الخاصة بالإطارات في الولاية، حاضرة السيارات.....إلخ.

- مصلحة المستخدمين في الولاية: هي التي تتكلف بتوظيف المستخدمين التابعين للولاية و الدوائر، و الموظفين التابعين لوزارة الداخلية على مستوى المحلي: تتكون بدورها من مكتبين:

1- مكتب تكوين وتسيير موظفي الولاية: هو المكلف بتوظيف أول إجراء من الإعلان عن التوظيف، ومتابعة المسابقات الخاصة بالتوظيف، وتقديمها للتأشيرة، بالإضافة إلى توظيف في الولاية تقوم هذه المصلحة على متابعتهم عن

طريق التكوين والترقية في الدرجة و في الرتبة، و هذا يتم عن طريق اللجنة المتساوية الأعضاء.

2- مكتب تكوين وتسيير موظفي البلديات: تقوم الولاية في هذه الحالة بالقيام بسلطة الوصاية والرقابة عن طرق توجيهات وتعليمات، توجه لمسييري الموظفين على مستوى البلديات، وكذلك تبلغ لهم كل النصوص والتعليمات الخاصة بتسيير الموارد البشرية.

- مصلحة التشييط المحلي: تقوم بمتابعة حركة البلديات، أي الإشراف على الدوائر و البلديات التابعة للولاية و الإشراف على مستوى الولاية نفسها عن طريق مراقبة مصالحها و أموالها، ودراسة الميزانية و مراقبتها إلى غاية تنفيذها، أي كل أملاك البلديات تسير من طرف المصلحة من حيث الجانب المالي و جانب الأملاك ( العقارية، المنقولة). بالإضافة إلى مراقبة ومتابعة الصفقات التابعة للولاية التي تهتم بالقطاعات الداخلية والجماعات المحلية والإتفاقيات المبرمة من طرف البلديات مثلا: الإنجاز والتوريد. وتتكون المصلحة بدورها من مكتبين:

1- مكتب ميزانية وممتلكات البلديات: وهي خاصة بكل ما يتعلق بالميزانية والممتلكات العقارية والمنقولة للبلدية.

2- مكتب الصفقات والبرامج: ينقسم إلى قسمين : قسم صفقات تابعة للولاية (أي مسجلة في قطاع الداخلية أو ميزانية الولاية)، وقسم مراقبة الصفقات التي تبرمها الولاية في جميع النشاطات إذا كانت مطابقة للقوانين المعمول بها أولا.

### 3- 2- المجال الزمني

يقصد بالمجال الزمني للدراسة الوقت الذي إستغرقت منه بدايتها وحتى كتابة تقريره النهائي، وقد إستغرقت هذه الدراسة مدة زمنية قوامها 3 سنوات وتم إجراءها على مراحل كما يلي:

المرحلة الأولى: وقد إشتملت هذه المرحلة على خطوات عديدة أهمها

- التفكير في موضوع الدراسة ومحاولة بلورته في الواقع العلمي والعملية عن طريق القرأت المكتبية والواقعية الأولية وإستشارة ذوي الخبرة والإختصاص في كل من مجال الإدارة وعلم الإجتماع من أجل التأكد من قابليته للدراسة
- صياغة الموضوع في قالب إشكالي من أجل تحديد المتغيرات و ضبط المحددات بدقة وبيان أهمية وأهداف الدراسة ومحاولة الإطلاع على الدراسات السابقة والمشابهة.
- جمع المعلومات النظرية والأدبية التي لها علاقة بموضوع البحث وهي ذات أهمية بالغة فهي تدعمه من حيث المصادر والمراجع المتوفرة.

المرحلة الثانية: وقد إمتدت هذه المرحلة على مدى أكثر من 4 اشهر وتم فيها

- تعيين المجال المكاني للدراسة وتم أخذ الموافقة الإدارية للقيام بالزيارة الميدانية من أجل ضبط وتحديد مجتمع البحث وتعيين خصائصه ومميزاته.
- تحديد الخطة المنهجية وتحديد المنهج وبناء الأدوات الأدوات وطريقة المعاينة
- الشروع في تطبيق الأدوات حسب الخطة المنهجية المسطرة من أجل الحصول على البيانات الضرورية المتعلقة بمتغيرات الدراسة.
- القيام بتفريغ البيانات المحصلة ثم تحليلها وتفسيرها ومحاولة الخروج بنتائج

### 3-3- المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري المجتمع الذي جرت فيه الدراسة، والذي يعرفه موريس أنجرس على أنه: " مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر والتي لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة، محددة مسبقاً بحيث تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث والتقصي"<sup>1</sup>. وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل

**(Complete Census)** إذ يعرف هذا الأسلوب بأنه أسلوب جمع البيانات من جميع الوحدات الإحصائية (وحدات المجتمع موضوع الدراسة) دون استثناء. يهدف الحصر الشامل إلى الحصول على بيانات ومعلومات شاملة عن كل وحدة من وحدات المجتمع سواء كانت هذه الوحدة شخصاً أو أسرة، أو مؤسسة أو أي وحدة أخرى، ويستخدم هذا النوع من الأساليب عندما نرغب في الحصول على بيانات تفصيلية عن جميع وحدات المجتمع وكذلك عندما يجهل الباحث طبيعة المجتمع خاصة إذا لم تنفذ عنه بحوث في السابق. وفي ما يلي جدول يوضح توزيع الموظفين على مصالح المديرية محل الدراسة.

جدول رقم (5): يوضح توزيع الموظفين على مصالح مديرية الإدارة المحلية

المصلحة	التكرار	النسبة المئوية%
التنشيط المحلي	18	12.95
الميزانية والممتلكات	82	58.99

المستخدمين	39	28.06
المجموع	139	100

المصدر: تصريح مصلحة المستخدمين

**3-4- الأساليب الإحصائية :** تم الإعتماد في هذه الدراسة على عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية من حساب التكرارات والنسب المئوية وكذا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك بالإعتماد على برنامج إكسل في الحاسب الألي

- تم إستخدام التكرارات والنسبة المئوية: إستخدمت لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة وإجاباتهم على عبارات الإستبيان.
- اما المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد إجابات أفراد العينة نحو محاور وأبعاد الدراسة المختلفة.



# الفصل السابع: عرض بيانات ونتائج الدراسة

تمهيد

1- عرض وتحليل بيانات الدراسة

2- نتائج الدراسة

3- الإقتراحات والتوصيات

بعد تقديم الإجراءات المنهجية للدراسة من منهج وأدوات وعينة وكذا عرض مجالات الدراسة المكانية والزمنية والبشرية يأتي في هذا الفصل عملية تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وتعتبر عملية تحليل البيانات وتفسير النتائج من المراحل الأساسية التي يشتمل عليها البحث العلمي الإجتماعي ، حيث أن التحليل يهدف أساسا إلى تلخيص كل البيانات التي قام الباحث بجمعها وتحويلها من معطيات جزئية إلى نتائج كلية ، مستعينا في ذلك بالأدوات والأساليب المناسبة.

**1\_ عرض وتحليل البيانات:**

**1-1- عرض وتحليل بيانات المحور الأول**

هذا المحور متعلق بالبيانات العامة لمجتمع البحث وأفراد الدراسة كالسن والجنس ..

**البند الأول:** عرض البيانات العمرية للعينة

**جدول رقم (6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن**

الفئات العمرية	التكرارات	النسبة المئوية
من 20 إلى 30	35	25.17 %
من 31 إلى 40	48	34.53 %
من 41 إلى 50	40	28.77 %
من 50 إلى 60	16	11.51 %
المجموع	139	100 %

ومن خلال هذا الجدول السابق يظهر أنه تم تقسيم مجتمع البحث حسب السن إلى أربع فئات، طول كل فئة 10 سنوات بحيث كان الحد الأدنى للسن هو الأقرب للسن الأدنى للتوظيف بينما كان الحد الأعلى قريباً من سن التقاعد

ومن خلال هذا الجدول يمكن ملاحظة التوزيع المتقارب للفئات العمرية في مجتمع البحث حيث أكبر فئة وهي فئة 31- 40 بنسبة

## الفصل السابع تحليل البيانات واستخلاص النتائج

تقدر بـ 34.53% تليها فئة 41 - 50% فهما فئتان تمثلان مرحلتان مهمتان في مجال العمل حيث تقع ضمن نطاقهما مرحلة الشباب ومرحلة الكهولة وهما المرحلتان العمريتان التي يبلغ فيهما الإنسان ذروة قدرته على العطاء والإبداع، وبحساب الفئتين مجتمعين نجد أن أكثر من 60% بالمئة من الموظفين يقعون ضمن مرحلة العطاء والإبداع، وتكمن الاستفادة من هذه المرحلة في مجال العمل في الاستفادة من الخبرات والتجارب التي إكتسبها الأشخاص والموظفون المنتمون لهذه الفئة من حياتهم اليومية والمهنية

بينما بلغت نسبة المبحوثين الذين تراوحت أعمارهم 20- 30 حوالي 25% وهي فئة تتكون من حديثي التوظيف والموظفين المؤقتين في إطار سياسات إدماج حاملي الشهادات أما النسبة المتبقية وهي 11% كانت من فئة 51- 60 حيث يكون أغلبهم من رؤساء المصالح والمكاتب نظرا لأقدميتهم وخبرتهم في العمل الإداري.

وعلى العموم فإن متوسط العمر الأفراد مجتمع البحث يدل على أن هذا المجتمع يدل على أن هذا المجتمع مجتمع متوازن بحيث بلغ متوسط العمر فيه 38 سنة. وهو عمر يقع في مرحلة الكهولة.

## الفصل السابع تحليل البيانات واستخلاص النتائج

البند الثاني: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول رقم (7): يوضح أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	45	32.37%
أنثى	94	67.63%
المجموع	139	100%

والملاحظ في الجدول أن نسبة الإناث التي بلغت 67.63% أكبر من نسبة الذكور 32.37% وهو أمر ليس بالغريب في الوقت الحاضر نظرا لان المرأة قد إفتحت جميع مجالات وميادين العمل بعدما كانت في السابق تتكفل بدور رعاية شؤون البيت فقط ، ولكن وجودها فيمثل هذا المكان من العمل يرجع إلى سببين:

\_ الأول أن الأعمال المكتبية والإدارية تناسب المرأة من حيث الجهد والوقت فهي لا تتطلب جهدا بدنيا كبيرا كما أن أوقات العمل لاتصل إلى أوقات متأخرة من الليل إلا نادرا وهو ما يتناسب والعادات الإجتماعية للمجتمع المحلي.

بالرغم من ذلك يجب عدم إغفال الآثار الإجتماعية لظاهرة إكتساح العنصر النسوي لمجال العمل وما خلف ذلك من آثار على عدة مستويات

## الفصل السابع تحليل البيانات واستخلاص النتائج

\_ أما السبب الثاني فيعود إلى أن المرأة أصبحت تتدرج في مستويات التعليم أكثر من السابق بحيث أصبحت تتخرج من الجامعات والمعاهد وتحصد الشهادات وهو الأمر الذي أهلها لتولي مناصب إدارية مثلها مثل الرجال

وفي المقابل فإن إنصراف الرجال نحو الأعمال الحرة والأعمال التي تتطلب مجهود أكبر هو الأمر الذي أدى إلى تراجع نسب تواجدهم في مجال العمل الإداري، أضف إلى أن إقبال النساء على سياسات التشغيل الجديدة كالإدماج وعقود ما قبل التشغيل أكثر من الرجال هو عامل آخر أدى إلى زيادة تواجد فئة الإناث في مجتمع البحث على غرار جميع الإدارات.

**البند الثالث: توزيع أفراد العينة حسب الصفة المهنية**

**جدول رقم (8): يوضح أفراد العينة حسب الصفة المهنية**

الصفة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
دائم	99	71.23%
مؤقت	40	28.78%
المجموع	139	100%

يبين الجدول أعلاه أن حوالي 71.23% من الموظفين في المديرية هم دائمون فيما كانت نسبة الموظفين المؤقتين 28.87% وهو أمر عائد إلى طبيعة سياسات التشغيل التي إنتهجتها الدولة في مختلف القطاعات والتي تتمثل في سياسات جاءت للحد من ظاهرة البطالة التي عرفت ولا تزال تعرف إنتشارا

## الفصل السابع تحليل البيانات واستخلاص النتائج

كبيراً في المجتمع الجزائري، ورغم أن نسبة الموظفين المؤقتين ليست مرتفعة مقارنة مع إدارات أخرى إلا أن تواجدها قد يزداد بسبب إرتفاع معدل سن الموظفين في هذه الإدارة وقرب إحالة عدد منهم على التقاعد فنسبة الذين تتجاوز أعمارهم 50 سنة 11.51 بالمئة كما بلغت نسبة الذين فاقت مدة خدمتهم 26 سنة نسبة 25 بالمئة.

هذا وكانت نسبة الموظفين الدائمين 71.23% وهي نسبة تشكلت من المتخصصين في الأعمال الإدارية كالأحصاء والمعلوماتية وكذا بعض الموظفين الذين تم نقلهم من مديريات أخرى من أجل الإستفادة من الخبرات التي يملكونها في مجال تسيير العمل الإداري.

وقد تولى هؤلاء الموظفين الدائمين الإشراف على المكاتب والأقسام الموجودة داخل المديرية فيما أوكلت مهمة تنفيذ الأعمال إلى الموظفين المؤقتين وهذا ما يكسبهم خبرات جديدة في مجال العمل الإداري ويجعلهم أكثر إستعداداً لتحمل مسؤوليات أكبر في مكان عملهم خاصة وأن السياسات الجديدة في التوظيف أصبحت تركز على تثبيت العمال المؤقتين بدل إستقطاب موظفين جدد.

**البند الرابع: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي**

**جدول رقم (9): يوضح أفراد العينة حسب المستوى التعليمي**

المستوى	التكرار	النسبة المئوية
متوسط فأقل	30	21.58%
ثانوي	45	32.37%
جامعي	64	46.05%
المجموع	139	100%

وقد بين الجدول أن ما نسبته 45.05 % من الموظفين هم من حملة الشهادات الجامعية وهو أمر لايزال غير كافٍ رغم كونها النسبة الأكبر بالمقارنة مع العدد الكبير من حاملي الشهادات الذي يتخرج كل عام من الجامعات والمعاهد وهم متخصصون في مجالات عديدة كالإدارة والإحصاء والإعلام الآلي والمعلوماتية وهي كفاءات علمية من شأنها أن تساهم دون شك بشكل كبير في تطوير هذا القطاع.

فيما بلغت نسبة حاملي مستوى الثانوي 46.05% وهم موظفون قد تلقوا تكويناً في مراكز التكوين المهني في التخصصات في مجال الإدارة كتسيير الموارد البشرية والسكرتاريا والإعلام الآلي ويتم الإستعانة بهم في بعض الأعمال التي لا تحتاج إلى مستوى علي ولا إلى قدر كبير من المعرفة العلمية.

أما نسبة ذوي مستوى المتوسط فأقل فقد بلغت 21.58% بحيث أن أفراد هذه الفئة هم الموظفون القدامى بحيث نجد منهم الذين يحتلون مناصب مهمة كرئاسة المكاتب والمصالح وقد تم معيّنهم على أساس الأقدمية والخبرة.

**البند الخامس: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل**

**جدول رقم (10): يوضح أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل**

الأقدمية في العمل	التكرارات	النسبة المئوية
5 فما أقل	27	19.42%
{ 5 – { 15	34	24.46%
{ 15 – { 25	42	30.21%
{ 25 – فما فوق	36	25.89%
المجموع	139	100%



ويوضح الجدول أعلاه أن مجتمع البحث متجانس من حيث مدة الأقدمية في العمل، فقد لوحظ أن نسبة الموظفين الذين تراوحت خبرتهم 15- 25 بلغت 30.21% كما جاءت نسبة الموظفين الذين تزيد مدة أقدميتهم عن 25 سنة مقدرة ب 25.89% فيما بلغت نسبة الموظفين الذين تتراوح مدة أقدميتهم بين 5- 15 سنة 24.46 % وهي نسب متقاربة، لان هذه المديرية بطبيعة الحال بحاجة إلى خبرات سابقة تمكنها من تسيير العمل الإداري بشكل جيد كما أن سياسات النقل والترقية تعد عنصرا واردا كذلك، بحيث تم نقل أو ترقية بعض الموظفين من أماكن عملهم السابقة إلى هذه المديرية لأن كل موظفيها الدائمين تابعين لمستخدمي الجماعات المحلية مما يتيح لهم إمكانية النقل والترقية داخل القطاع بغض النظر عن مكان العمل. وعلى الرغم من أن هذه المديرية ليست حديثة النشأة إلا أنها لا تزال في حاجة إلى موظفين جدد كما يعني أنها بالمقابل قد وفرت مناصب شغل جديدة وخاصة لخرجي الجامعات. أما النسبة المتبقية وهي 19.42% وهي نسبة الموظفين الذين تقل خبرتهم عن 6 سنوات يمكن القول أن هذه الفئة تتكون من الموظفين الجدد أو الموظفين المؤقتين في هذه المديرية والذين تم تجديد عقودهم بعد إنتهائها في إطار سياسات التشغيل الجديدة أو أنهم عمال خاضعون لعقود غير محددة المدة

**1-2- تحليل بيانات المحور الثاني: العلاقات الإجتماعية:**

**البند الأول :** إستخدام الموظفين لتكنولوجيا المعلومات والإتصال في العمل

جدول يوضح رقم (11): إستجابات أفراد العينة حول استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل

العبارة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
دائما	91	65.46%	2.62	0.55
أحيانا	43	30.93%		
أبدا	5	3.61%		
المجموع	139	100%		

في هذا البند جاء المتوسط الحسابي مرتفعا حيث بلغ 2.62 والإنحراف المعياري 0.55، إذ أجاب 91 % فردا أنهم يستخدمون تكنولوجيا الإتصال في أعمالهم بشكل دائم فيما أجاب 03 % أنهم يستخدمونها أحيانا فقط أما 3.61% قد نفوا إستخدامهم لها.

والملاحظ هنا أن الأرقام السابقة من متوسط حسابي الذي وصل إلى 2.62 وإنحراف معياري بلغ 0.55 تدل على وجود فعلي وكبير لتكنولوجيا الإتصال في العمل في مديرية الإدارة المحلية وأن وجودها أصبح أمرا لا يمكن الاستغناء عنه أما إجابة 3.61 % بعدم استخدامهم لوسائل الإتصال في العمل فإنهم المواطنيين الذين لا يحسنون استخدامها والذين لم يتلقوا تكويننا ولا تدريبا على استخدامها أو أن إستخدامها عندهم ضعيف نظرا لطبيعة عملهم وما يكلفون به من مهام

## الفصل السابع تحليل البيانات واستخلاص النتائج

ولكن هذه النسبة الكبيرة لا تعكس الوجه الحقيقي لدرجة إستغلالها الفعلي فنسبة الموظفين الذين يستخدمونها كثيرا لا تتجاوز 65.6% وهي نسبة ليست كبيرة إذا ما قورنت بالمعدلات العالمية أضف إلى ذلك أن أغلب المجيبين يقصدون الكمبيوتر كآلة للكتابة فقط.

**البند الثاني: الإتصال بالزملاء بإستخدام تكنولوجيا الإتصال**

**جدول رقم (12): يوضح إستجابات أفراد العينة حول الإتصال بالزملاء عن طريق تكنولوجيا الإتصال**

العبارة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	36	25.89%	2.09	0.64
أحيانا	80	57.55%		
أبدا	23	16.56%		
المجموع	139	100%		

أما في هذا البند كان المتوسط الحسابي مرتفعا نسبيا إذ قدر المتوسط الحسابي ب 2.09 أما الانحراف المعياري 0.64، و أجاب 57.55 % أنهم يستخدمونها للاتصال بزملائهم أحيانا هم الموظفون الذين يعملون على أجهزة الكمبيوتر ويستخدمون ملحقاته لإدخال المعلومات وإخراجها في شكل مطبوع ويقتصر إتصالهم بزملائهم عن طريق الإيميل او الهاتف فقط وهو ما ينطبق على 25.89 % من العينة التي أجابت أنهم يتصلون بشكل دائم مع الزملاء بإستخدام التكنولوجيا أما ما نسبته 16.56 % فقد صرحت بعدم إستخدامها نهائيا لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات للاتصال بزملائهم في العمل.

## الفصل السابع تحليل البيانات واستخلاص النتائج

ولا يعتبر قلة الإتصال بالزملاء عن طريق التكنولوجيا مظهرا لقلة التفاعل بين الموظفين ولا خوفا من رقابة المشرف عليهم ولكن لأن الموظفين في يعتمدون على طرق أخرى للإتصال كاللقاءات بعد العمل أو الإتصال بالهاتف الشخصي بينهم بدل إستعمال هاتف أو أنترنت العمل إلا في حالات الضرورة.

### البند الثالث: المواضيع المطروحة أثناء الإتصال بالزملاء

جدول رقم(13): يوضح إستجابات أفراد العينة حول المواضيع المطروحة أثناء الإتصال بالزملاء

العبارة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
حول العمل	103	74.10%	2.60	0.72
مواضيع شخصية	17	12.24%		
مواضيع أخرى	19	13.66%		
المجموع	139	100%		

وفي هذا البند كان المتوسط الحسابي 2.60 والانحراف المعياري 0.72 فقد أقر 74.10 % من أفراد العينة أنهم يطرحون مواضيع حول العمل في إتصالاتهم مع زملائهم فيما صرح 12.24 % أنهم يطرحون مواضيع شخصية في إستخدامهم لتكنولوجيا الإتصال والمعلومات أما 13.66 % فقالوا أنهم يتكلمون في مواضيع أخرى وهذه النسب تظهر أن أكثر الإتصالات تكون من أجل العمل وفي إطاره ولكن هذا لا ينفي طرح المواضيع الشخصية التي تعبر عن العلاقات المتينة بين الموظفين وعن العلاقات الإنسانية الأكثر توطيدا. وقد تكون نسبة المواضيع الشخصية أكثر مما صرح به المبحوثين ولكن لم يصرحوا

## الفصل السابع تحليل البيانات واستخلاص النتائج

بها لإعتبرات أخرى فقط . أو أن أغلب المواضيع الشخصية يتم طرحها عند اللقاء الشخصي المباشر فقط

**البند الرابع:** مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين العلاقات بين الزملاء

جدول رقم (14): يوضح إستجابات أفراد العينة حول مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين العلاقات بين الزملاء

العبارة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
دائما	38	27.33 %	2.08	0.68
أحيانا	74	53.23 %		
أبدا	27	19.44 %		
المجموع	139	100 %		

أما في هذا البند فقد أظهر الجدول إرتفاعا في المتوسط الحسابي لإجابة أفراد العينة حول سؤال تحسين تكنولوجيا المعلومات للعلاقات بين الموظفين حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.08 والإنحراف المعياري 0.68، وقد عبر 53.3 % من المبحوثين بأن تكنولوجيا الإتصال أحيانا تساهم في تحسين العلاقات بين الزملاء أما 27.33 % أن ذلك يحدث دائما ما تساهم في ذلك أما 19.44 % فقد نفوا أن تقوم هذه التكنولوجيا بتحسين علاقاتهم.

وهذه النسب تدل على أن مسألة تحسين العلاقات مرتبطة بإستخدام تكنولوجيا الإتصال نسبيا فقط أي أن من شأنها توطيد وتحسين العلاقات بين الزملاء عن طريق تسهيل العمل وتسهيل تبادل وجهات النظر ولكن أخرى غيرها تربط بذلك وتتدخل فيها. كالقيم الإجتماعية والدينية في العلاقات بين الذكور والإناث أو فارق السن بين الموظفين القدامى وحديثي العهد في المديرية لذلك جاءت نسبة

## الفصل السابع تحليل البيانات واستخلاص النتائج

المجيبين بأحيانا 5.23 % كتعبير عن عدم التأكد عند البعض من تأثير تكنولوجيا الإتصال في العمل على علاقاتهم بزملائهم الموظفين.

**البند الخامس:** تكنولوجيا الإتصال والعلاقات الجديدة بين الموظفين

جدول رقم (15): يوضح إستجابات أفراد العينة حول مساهمة تكنولوجيا الإتصال في علاقات جديدة بين الموظفين

العبارة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	40	28.77 %	2.10	0.68
أحيانا	73	52.51 %		
أبدا	26	18.70 %		
المجموع	139	100 %		

و في هذا البند يوضح الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لهذا البند مرتفع فقد بلغ 2.10 بينما كان الانحراف المعياري 0.68، إذ أجاب 52.51 % من أفراد العينة بأن تكنولوجيا الإتصال تساهم أحيانا في خلق علاقات جديدة بين العمال فيما قال 28.77 % أن هذا الأمر يحدث دائما أما 18.70 % فقط هم الذين نفوا حدوث هذا الأمر معهم.

وهذه الأرقام كلها متقاربة مع إستجابات البند السابق لان تكنولوجيا الإتصال تمكن الأشخاص من الالتقاء وتكوين علاقات حتى على المستوى الافتراضي دون اللقاء المباشر أو تعمل على إستمرار العلاقات وتمتينها إفتراضيا وهو أمر لا تتيحه وسائل الإتصال التقليدية وطرق العمل الإداري التقليدية نظرا لإفتقارهم خاصية تتمتع بها وهي التفاعلية والآنية فالموظفون يقومون بالإتصال والتفاعل بينهم رغم عدم تواجدهم في نفس المكان. ولكن في المديرية محل الدراسة لا

## الفصل السابع تحليل البيانات واستخلاص النتائج

يكون أمر تكوين العلاقات الجديدة دائم الحدوث نظرا لمحدودية مجتمع الدراسة (139). فأغلب المبحوثين تكون بينهم إتصالات شخصية فيما بينهم لإعتبار الزمالة في الدراسة أو قرب مكان الإقامة أو حتى اللقاء في بعض مكاتب العمل مثلا.

### البند السادس: وجهات إتصال الموظفين

جدول رقم (16): يوضح أستجابات أفراد العينة حول وجهة إتصال الموظفين في المديرية

العبارة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نفس المصلحة	79	56.83 %	2.35	0.81
نفس الإدارة	30	21.58 %		
إدارات أخرى	30	21.58 %		
المجموع	139	100 %		

أما في البند السادس فقد أظهر الجدول إرتفاعا في المتوسط الحسابي لإستجابة المبحوثين عن السؤال فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.35 فيما بلغ الانحراف المعياري 0.81، وصرح ما نسبته 56.83 % من المبحوثين أنهم يتصلون بزملائهم في نفس المصلحة فقط فيما عبر 21.58 % أنهم يتصلون بزملائهم من نفس المديرية وهي نفس نسبة الذين يتصلون بزملاء من مديريات أخرى أو قطاعات إدارية أخرى.

وقد جاءت هذه النسب نظرا لان القرب المكاني يلعب دورا كبيرا في القيام بالإتصال كما أن التواجد في نفس المصلحة يفرض على الموظفين الإتصال من أجل تنسيق المهام بينهم أما نسبة الذين يتصلون مع زملاء من نفس

## الفصل السابع تحليل البيانات واستخلاص النتائج

المديرية ( 21.58 % ) لأن عمليات التنسيق بين المصالح تكون أقل من نظيراتها في نفس المصلحة لذلك يقل الإتصال بينهم، أما الإتصال خارج المديرية فهو مرتبط بأهميتها وموقعها الإداري فهي مرتبطة بعدة إدارات داخل الولاية وخارجها كبلديات والدوائر كمصالح الضمان الإجتماعي و غيرها مما يفسر وجود الإتصال الخارجي بشكل ملحوظ.

### البند السابع: تكنولوجيا المعلومات والانتماء

جدول رقم(17): يوضح إستجابات أفراد العينة حول إستخدام تكنولوجيا الإتصال الشعور بالانتماء

العبارة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
انتماء لزملاء العمل	74	53.23 %	2.45	0.64
القرب من الزملاء	54	38.84 %		
بالوحدة	11	7.93 %		
المجموع	139	100 %		

هنا أبان الجدول أن المتوسط الحسابي لهذا البند مرتفع حيث بلغ 2.45 أما الانحراف المعياري 0.64 إذ أجاب 53.23 % من المبحوثين أنهم يشعرون بالانتماء لزملاء العمل فيما أشار 38.84 % أنهم يشعرون بالقرب منهم أما 7.93 % فقد عبروا عن شعورهم بالوحدة بسبب إستخدامهم لتكنولوجيا المعلومات والإتصال في عملهم.

وهذا قد يرجع إلى طبيعة الأعمال فالإتصال الدائم رغم عدم الالتقاء المباشر يجعل الموظفين يشعرون بنوع من القرب رغم أن إستخدام بعض الأجهزة يحتم



على الموظف البقاء وحيدا في المكان مثل استخدام آلات النسخ أو آلات الطباعة الخاصة بأوراق الإدارة فهي تتواجد في مكاتب خاصة. كما أن الشعور بالانتماء أو القرب أو الوحدة تحدده عوامل نفسية وإجتماعية إضافة إلى عامل الإتصال فالانتماء لجماعات العمل والاندماج فيها يشعر الموظف بالانتماء والقرب من زملائه بينما يميل الموظفون ذوو الطبيعة الإنعزالية لعدم الإحتكاك والتفاعل الكبير مما يقلل من دورهم في الجماعة ويقلل من شعورهم بالانتماء والقرب.

**البند الثامن: تكنولوجيا الإتصال وأشكال التواصل بين الموظفين**

جدول رقم (18): يوضح إستجابات أفراد العينة حول إستخدام تكنولوجيا الإتصال وتغير شكل التواصل بين الموظفين

العبارة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	97	69.78 %	2.61	0.64
أحيانا	30	21.60 %		
أبدا	12	8.63 %		
المجموع	139	100 %		

أما في هذا البند فقد وصل المتوسط الحسابي إلى 2.61 والانحراف المعياري إلى 0.64 حيث أقر 69.98 % من المسبوقين أن تكنولوجيا الإتصال قد غيرت من شكل الإتصال بين الموظفين عموما إلى أحسن بينما أكد ما نسبته لم تؤثر في نوعية الإتصال بين زملائهم أما 8.63 % فقد ذهبوا إلى أن الإتصال بين زملائهم أصبح أسوأ مما كان عليه في السابق وقد جاء.

## الفصل السابع تحليل البيانات واستخلاص النتائج

بالنظر إلى المتوسط الحسابي يمكن القول أن أغلب ( 69.78 %) الموظفين في المديرية قد تمكنوا من التأقلم مع تكنولوجيا الإتصال واستغلوها في القيام بالإتصال مع زملائهم وشعروا بأن الإتصال عن طريق هذه الوسائل الجديدة أفضل و أسهل من الوسائل التقليدية مما يدعم الاعتقاد بأن تكنولوجيا المعلومات والإتصال قد حسنت من نوعية الإتصال بينهم بينما يعود إعتقاد الموظفين أن تكنولوجيا الإتصال قد أثرت سلبا على الإتصال هم الموظفون الذين لا يحسنون إستخدامها مما يجعلهم يعبرون عن عدم رضاهم عن مستوى الإتصال بينهم وبين زملائهم.

**البند التاسع: تكنولوجيا الإتصال والمعلومات وتحسين العلاقات بين الموظفين**

**جدول رقم (19): يوضح إستجابات أفراد العينة حول إستخدام تكنولوجيا الإتصال وتحسين العلاقات بين الموظفين**

العبارة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	101	72.66 %	2.64	0.63
أحيانا	25	17.98 %		
أبدا	12	8.63 %		
المجموع	139	100 %		

وفي البند رقم 09 فقد لوظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي مرتفع لبلوغه 2.64 والانحراف المعياري 0.63، وقد أكد ما

## الفصل السابع تحليل البيانات واستخلاص النتائج

نسبته 72.66 % من أفراد العينة أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد حسنت من مستوى العلاقات بين الموظفين فيما يرى 17.98 % أن تكنولوجيا الاتصال ليس لها دور في تحسين العلاقات بينهم أما 8.63 % فيرون أن تكنولوجيا الاتصال قد أثرت سلبا على العلاقات بين الموظفين.

ويعود إعتقاد النسبة الكبيرة ( 72.68 %) من الموظفين إلى أن تكنولوجيا الاتصال تشكل فرصة سامحة لبناء العلاقات وتحسينها كما في البند السابق فالملاحظ أن النسب المتقاربة جدا فالذين يتعاملون مع التكنولوجيا ويحسنون إستخدامها للاتصال مع زملائهم مما يحسن العلاقات بين بعضهم البعض عكس الفئة التي لم تستطيع التأقلم مع هذه الوسائل، فهم لا يحسنون سبل التواصل مع زملائهم إلكترونيا فيشعرون بالإستغراب عند ملاحظتهم لإتصال زملائهم الآخرين فيما بينهم ما يؤدي لشعورهم بعقدة من النقص أو شعورهم بضعف علاقاتهم مع غيرهم.

## الفصل السابع تحليل البيانات واستخلاص النتائج

البند العاشر: استخدام تكنولوجيا الإتصال والمعلومات ونوعية العلاقات بين الموظفين

جدول رقم (20): يوضح إستجابات أفراد العينة حول نوعية العلاقات الإجتماعية في

ظل تكنولوجيا المعلومات والإتصالات

العبارة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
جيدة	76	54.67%	2.51	0.57
عادية	58	41.72%		
سيئة	5	3.59%		
المجموع	139	100%		

و في هذا البند جاء المتوسط الحسابي مرتفعاً مثل سابقه فقد بلغت قيمته 2.51 أما الانحراف المعياري فكان 0.57، وحين سوئل المبحوثين عن رأيهم في العلاقات الإجتماعية فأجاب ما نسبته 82.73 % أنها علاقات جيدة على العموم فيما قال 17.26 % أنها عادية.

ومن خلال هذه الإجابات يظهر أن غالبية المبحوثين يتمتعون بعلاقات جيدة مع بعضهم البعض مما يجعلهم يحسون بأن العلاقات بين الموظفين جيدة بينما 17.26 % قد يكونون إجابتهم بالعادية نظراً لعدم تمكنهم من تكوين علاقات متينة زملائهم وهذا يرجع لطبيعتهم الشخصية حيث أنهم لا يفضلون التفاعل مع الزملاء والإحتكاك بهم كثيراً أما الذين أجابوا بأن العلاقات سيئة فهم الذين لهم صراعات مع زملائهم جعلهم يصرحون بسوء العلاقات كما أنهم لا يجيدون ربط العلاقات وبناء الصداقات. وفي ذل تكنولوجيا الإتصالات لا تتغير العلاقات كثيراً ولكن يمكن القول بعض الإختلافات في طرق وكيفيات

## الفصل السابع تحليل البيانات واستخلاص النتائج

أداء مهام العمل يساهم في توتر العلاقات بين الموظفين والميزة التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات هي توحيد هذه الطرق والكيفيات مما يقلل التوتر بين الموظفين عن كريق تسهيل أداء المهام وخفض مواقف الإحتكاك بينهم.

**1-3- المحور الثالث: تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والتعاون**

**البند الأول: تكنولوجيا الإتصال والمعلومات وتوزيع مهام العمل**

جدول رقم(21): يوضح إستجابات أفراد العينة حول دور تكنولوجيا المعلومات في توزيع المهام

بين العاملين

العبارة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	33	23.74%	2.17	0.52
أحيانا	97	69.78%		
أبدا	09	6.47%		
المجموع	139	100%		

في هذا البند جاءت نتائج إجابات المبحوثين بمتوسط حسابي مرتفع حيث بلغ 2.17 بينما بلغ الانحراف المعياري 0.52، إذ أجاب ما نسبته 69.78 % من أفراد العينة بأن تكنولوجيا المعلومات تتيح لهم أحيانا التوزيع العادل لمهام العمل بينهم وبين زملائهم بينما قال 23.76 % أنها دائما ما تتيح ذلك أما 6.47 % هي نسبة الذين يرون أنها لا تتيح التوزيع العادل للمهام

وقد جاءت إجابة غالبية المبحوثين بعبارة أحيانا نظرا لأن توزيع المهام لا يتوقف على تكنولوجيا وحدها بل تدخل فيها عوامل أخرى كأوامر القيادة والإشراف الإداري ولكن الدقة التي أدخلتها تكنولوجيا المعلومات على طريقة أداء العمل جعل الموظفين يرون أن هناك نوعا من التقسيم

## الفصل السابع تحليل البيانات واستخلاص النتائج

العادل للعمل في ظلها خاصة وأن كفاءة إستخدامها أمر يؤخذ بعين الإعتبار في تقييم الأداء.

وبالنسبة للذين أجابوا بأن تكنولوجيا الإتصال لا تتيح لهم التوزيع العادل للمهام بينهم فإنهم الموظفون الذين لا يحسنون إستخدامها، لهذا هم يشعرون بعبء العمل أكثر من غيرهم، رغم تصريح المشرفين أنهم يوجهون موظفيهم نحو مساعدة الإقل مهارة في إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال.

**البند الثاني:** إستخدام تكنولوجيا الإتصال في إستشارة زملاء العمل

جدول رقم (22): يوضح أستجابات أفراد العينة حول إستخدام تكنولوجيا الإتصال لإستشارة الزملاء

العبارة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	33	23.74%	2.06	0.64
أحيانا	82	58.99%		
أبدا	24	17.26%		
المجموع	139	100%		

أما في البند الثاني فقد سئل الموظفون إذا ما كانوا يستخدمون تكنولوجيا الإتصال والمعلومات لإستشارة زملائهم في إتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل فجاء المتوسط الحسابي 2.06 والانحراف المعياري 0.64 حيث أجاب 58.90 % من المبحوثين أنهم يفعلون ذلك أحيانا وأجاب 23.74 % أنهم يفعلون ذلك بشكل دائم بينما نفى 17.26 % القيام بذلك. بمتوسط حسابي بلغ 2.06 وانحراف معياري قدره 0.64

## الفصل السابع تحليل البيانات واستخلاص النتائج

وترتبط مسألة الإستشارة في إتخاذ القرارات بين الموظفين بعدة عوامل من أهمها عامل الثقة المتبادلة بين الأطراف إلا أن تكنولوجيا الإتصال قد سهلت عملية الإستشارة بطرق غير مباشرة ما تجعل الموظفين لا يشعرون بالحرج عند إستشارة زملائهم ما يمكنهم من اللجوء إلى الإستشارة في كل مرة ،كما أتاحت هذه التكنولوجيا الاستشارة الموظفين من خارج المكتب أو المصلحة التي يزاول فيها الموظف مهامه.

وعلى مستوى آخر يمكن القول أن إستخدام الحاسب الألي ولرامجه في الإدارة قد وفر على الموظفين الكثير من المتاعب و سهل لهم الكثير من العمليات عن طريق الإحتفاظ بنماذج المهام مما وفر عناء المرافقة والإستشارة الدائمة عل الموظف زخاسة الجدد منهم .

**البند الثالث:** تلقي الإستشارة من طرف الزملاء عن طريق تكنولوجيا المعلومات

والإتصالات

جدول رقم (23): يوضح إستجابات أفراد العينة حول تلقي الموظفين الإستشارات من الزملاء

بواسطة تكنولوجيا المعلومات:

العبارة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	36	25.89%	1.96	0.75
أحيانا	61	43.88%		
أبدا	42	30.21%		
المجموع	139	100%		



## الفصل السابع تحليل البيانات واستخلاص النتائج

وفي هذا البند أظهر الجدول أن المتوسط الحسابي قد جاء متوسطاً إذ بلغ 1.96 والانحراف المعياري 0.75 وقد أقر ما نسبته 43.88 % من أفراد العينة أن زملائهم يستشيرونهم أحياناً في قرارات العمل أما 30.10 % فقد نفوا فعل زملائهم لذلك وقد عبر 25.89 % أن الموظفين دائماً ما يفعلون ذلك.

والملاحظ هنا من خلال تباعد قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بين هذا البند والبند السابق، بأن إجابات المبحوثين لم تكن قريبة من إجاباتهم في البند السابق، بالرغم من تشابه العبارات بإستثناء نسبة المجيبين بدائماً مما يعزز فرضية الثقة، فالأشخاص الأكثر موثوقية هم أكثر الأشخاص إستشارة لأنهم محل ثقة جميع الموظفين أما إختلاف باقي النسب فقد يعود إلى العوامل الذاتية للمبحوثين ولكن تكنولوجيا المعلومات قد سهلت من عملية الإستشارة بين الموظفين.

**البند الرابع:** تكنولوجيا الإستفادة من خبرات الزملاء في العمل بتكنولوجيا المعلومات

جدول رقم (24): يوضح إستجابات أفراد العينة حول إستفادتهم من خبرات زملائهم في مجال

تكنولوجيا المعلومات

العبارة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائماً	40	28.77	2.20	0.58
أحياناً	87	62.58		
أبداً	12	8.63		
المجموع	139	100		

أما في هذا البند فقد أبان الجدول أعلاه والمتضمن نتائج إجابات افراد العينة حول سؤال الإستفادة من خبرات الزملاء عن متوسط حسابي مرتفع بلغ 2.20 بينما جاء الإنحراف المعياري 0.58، إذ يرى 62.58 % أن تكنولوجيا المعلومات تساعدهم في الإستفادة من خبرات زملائهم أحيانا بينما يرى 28.77 % أنها دائما ما تفعل ذلك وهي نفس نسبة الذين نفوا ذلك ،

ويمكن إرجاع هذه الإجابات إلى أن الخبرات لدى الموظفين حيث أن نماذج وطرق تنفيذ العمل وكيفية التعامل مع المعطيات أصبح سهلا في ظل وجود تكنولوجيا الإتصال والمعلومات وبهذا يصبح وضع الخبرات المتمثلة في هذه النماذج أمرا سهلا بالنسبة للموظفين. وزعم ذلك لا يمكن إغفال الفئة التي عبرت عن عدم إستفادتها من خبرات زملائها وهم فئة رغم قلتها إلا أنها تثير الإهتمام عن سبب عدم إستفادتها من أي خبرة من زملائهم رغم توفرها بينهم وقد يكونون من الذين يقل أو ينعدم إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال في عملهم.

## الفصل السابع تحليل البيانات واستخلاص النتائج

**البند الخامس:** وضع الموظفين لخياراتهم تحت تصرف زملائهم في مجال تكنولوجيا

الإتصال والمعلومات

جدول رقم يوضح (25): إستجابات أفراد العينة حول وضعهم لخياراتهم تحت تصرف زملائهم فيما

يخص تكنولوجيا الإتصال والمعلومات

العبارة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
دائما	33	23.74%	2.00	0.69
أحيانا	73	52.51%		
أبدا	33	23.74%		
المجموع	139	100%		

أظهر الجدول في هذا البند الخاص بالسؤال حول وضع الموظفين لخبراتهم في تصرف زملائهم أن المتوسط الحسابي جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغ 2.0 فيما كان الإنحراف المعياري 0.69، وقد أعرب 52.35 % من المبحوثين أنهم أحيانا ما تساعدهم تكنولوجيا الإتصال والمعلومات من وضع خبراتهم تحت تصرف زملائهم بينما يرى 23.74 % أن ذلك يحدث دائما وهي نفس نسبة الذين نفوا حدوث ذلك

وترتبط مسألة وضع خبرات الموظفين بين أيدي زملائهم بوجود علاقات طيبة بينهم. وبالنسبة لتكنولوجيا الإتصال فإن الموظفين يحاولون في كثير من الأحيان توجيه زملائهم وخاصة من هم في نفس المكتب نحو الأساليب الصحيحة والفعالة في إستخدام الشبكة الداخلية أو شبكة

## الفصل السابع تحليل البيانات واستخلاص النتائج

الأنترنت لضمان سير العمل على أحسن وجه إلا أن هناك بعض الموظفين الذين لا يرغبون في إطلاع زملائهم على خبراتهم، وهذا قد يكون راجع لحساسية تجاههم أو نتيجة حدوث خلافات بينهم مما جعلهم يرغبون في الابتعاد عنهم وعدم الإحتكاك بهم إلا عند الضرورة.

**البند السادس:** مساعدة الزملاء بواسطة تكنولوجيا الإتصال والمعلومات

جدول رقم (26): يوضح إستجابات أفراد العينة حول مساعدة الموظفين لزملائهم أثناء العمل

بواسطة تكنولوجيا الإتصال والمعلومات

العبارة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	69	49.64%	2.41	0.64
أحيانا	58	41.72%		
أبدا	12	8.63%		
المجموع	139	100%		

وفي هذا البند سوئل المبحوثون عن مساعدتهم لزملائهم في العمل عند استخدام تكنولوجيا المعلومات فجاء المتوسط الحسابي بدرجة مرتفعة حيث بلغ 2.41 وقدر الانحراف المعياري ب0.64، وفي ذات الصدد أعرب 49.64 % من أفراد العينة أنهم يساعدون زملائهم في أداء مهامهم عندما يتعلق الأمر بالعمل بواسطة تكنولوجيا الإتصال والمعلومات دائما فيما أعرب 41.72 % أن هذا يحدث أحيانا أما 8.63 % فقط هم الذين أجابوا بأنهم لا يفعلون ذلك.

## الفصل السابع تحليل البيانات واستخلاص النتائج

ويمكن إعتبار مساعدة الزملاء في أداء مهامهم من أهم مظاهر العلاقات الإنسانية المتينة بين أفراد التنظيم فالموظف الذي يقوم بمساعدة زملائه يكون في صحة نفسية جيدة كما أن الموظفين الآخرين لا يطلبون المساعدة إلا من طرف من يثقون فيهم ومن خلال ذلك يظهر أن الثقة المتبادلة والعلاقات الإنسانية بارزة بين أفراد التنظيم من خلال الإجابات المتحصل عليها. ولكن تجدر الإشارة هنا إلى أن نفس نسبة الرفض في هذا البند كانت قد عبرت عن عدم إستفادتها من خبرة زملائها في الجدول 24، مما يمكن إعطاء نفس التفسير لكلتا الحالتين.

**البند السابع:** تلقي المساعدة من الموظفين في إنجاز المهام بإستخدام تكنولوجيا الإتصال والمعلومات

جدول رقم (27): يوضح إستجابات أفراد العينة حول تلقي الموظفين للمساعدة من طرف زملائهم في إنجاز المهام بإستخدام تكنولوجيا الإتصال والمعلومات

العبارة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	85	61.15%	2.50	0.68
أحيانا	39	28.05%		
أبدا	15	10.79%		
المجموع	139	100%		

وفي هذا البند جاء المتوسط الحسابي لإستجابة المبحوثين حول عبارة مساعدة زملائهم لهم في العمل بإستخدام التكنولوجيا بدرجة مرتفعة حيث بلغ 2.50 وبانحراف معياري 0.68، حيث أقر 61.15 % من

## الفصل السابع تحليل البيانات واستخلاص النتائج

الموظفين أنهم دائماً يتلقون المساعدة في إنجاز مهامهم عندما يتعلق الأمر باستخدام تكنولوجيا الإتصال أما 28.05 % فقالوا أن ذلك يحدث أحياناً فيما رفض حدوث ذلك ما نسبته 10.79 % وقد كان المتوسط الحسابي لهذا البند 2.50 فيما بلغ الإنحراف المعياري 0.68.

وقد أظهرت النتائج في الجدول أعلاه أن الموظفين يتلقون المساعدة في غالب الأحيان إما من زملائهم أو من مسؤوليهم في حالات وجود داعي لذلك حسب تصريح رؤساء المصالح في المقابلة. ولا شك أن تكون المساعدة بين الزملاء في العلم خاصة من المتواجدين في نفس المكتب، أو المشرفين المباشرين على العمل أو بعض الموظفين الدين يتمتعون بمهارات عالية في استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال حتى ولو لم يكونوا في نفس المكتب أو المصلحة وهو ما يدل على مدى التعاون والوثيق بين الموظفين في المديرية.

### **البند الثامن: العمل الجماعي وتكنولوجيا الإتصال والمعلومات**

جدول رقم يوضح (28): إستجابات أفراد العينة حول العمل الجماعي بواسطة تكنولوجيا الإتصال

والمعلومات

العبارة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
دائماً	97	69.78%	2.60	0.65
أحياناً	29	20.86%		
أبداً	13	9.35%		
المجموع	139	100%		

## الفصل السابع تحليل البيانات واستخلاص النتائج

وفي البند فقد أبان الجدول الخاص بإجابات الموظفين عن العمل الجماعي بواسطة تكنولوجيا الإتصال والمعلومات فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.60 والانحراف المعياري 0.65 ما يظهر أنه مرتفع جدا حيث عبر 69.78 % من الموظفين أن تكنولوجيا الإتصال والمعلومات تتيح لهم العمل الجماعي في كل الأوقات بينما يرى 20.86 % أنها تتيح لهم ذلك أحيانا بينما ذهب 09.35 % أنها لا تتيح لهم العمل الجماعي أبدا.

ويعتبر العمل الجماعي من أهم مظاهر العلاقات الطيبة بين الموظفين والإجابات المقدمة في الجدول أعلاه تعتبر دليلا على دور تكنولوجيا المعلومات في خلق جو العمل الجماعي بين أفراد التنظيم من خلال تمكينهم من الإتصال المتزامن وتبادل البيانات والمعلومات وهي خاصية في تكنولوجيا المعلومات. وإن كانت تتم في السابق بشكل عشوائي يفرضها القرب المكاني بينهم أصبحت الآن تتم بشكل إختياري ومقصود. ولكنها تبقى محدودة وتظهر في إنجاز بعض المهم الروتينية فقط.

**البند التاسع: تكنولوجيا المعلومات و أشكال العمل الجماعي**

جدول رقم(29): يوضح إستجابات أفراد العينة حول طرق وأشكال العمل الجماعي في ظل

تكنولوجيا المعلومات

العبارة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
غير رسمية	93	66.90%	2.53	0.73
مؤقتة	26	18.70%		
دائمة	20	14.38%		
المجموع	139	100%		

وفي الجدول أعلاه بلغ المتوسط الحسابي درجة مرتفعة حيث قدر بـ 2.53 والإنحراف المعياري 0.73 إذ صرح 66 % من المسـبـوريـن أن العمل الجماعي في المديرية يتم في شكل لجان غير رسمية بينما يرى 18.70 % أن العمل الجماعي يكون بطريقة اللجان المؤقتة بينما يرى 14.38 % فقط أن العمل الجماعي يتم في شكل اللجان الدائمة.

يشكل العمل الجماعي أحد أهم مظاهر التفاهم والتفاعل الإيجابي بين الموظفين وخاصة إذا ما تم بشكل غير رسمي فذلك يعبر عن درجة كبيرة من التلاحم وهو ما تفسره نسبة الدين يرون أن العمل يتم في شكل جماعات غير رسمية ( 66.90 %) أما اللجان الرسمية غير الدائمة فهي تشكل لأهداف عملية قصيرة المدى كمسابقات التوظيف أو عمليات إعداد قوائم معينة بينما تكون اللجان الدائمة ذات مهمات



## الفصل السابع تحليل البيانات واستخلاص النتائج

طويلة المدى وغالبا ما يكون تعيين أعضائها من سلطات أعلى. ولكن ما يمكن ملاحظته هو إهمال الإدارة لقيمة وأهمية العمل الجماعي رغم وجوده بين الموظفين بصفة غير رسمية وهو ما يعني إهمال الإدارة لأحد أكثر الأساليب فعالية في أداء العمل. وهو ما جعل الموظفين يقومون بذلك بشكل غير رسمي وهو ما قد يؤثر سلبا على الانضباط والالتزام بقوانين العمل.

### **البند العاشر: تكنولوجيا الإتصال ومشكلات العمل**

جدول رقم يوضح (30): إستجابات أفراد العينة حول إكتشاف المشكلات أثناء العمل بواسطة

#### **تكنولوجيا الإتصال**

العبارة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	84	60.43 %	2.53	0.63
أحيانا	45	32.37 %		
أبدا	10	7.19 %		
المجموع	139	100		

وفي هذا البند بلغ المتوسط الحسابي درجة مرتفعة إذ بلغ 2.53 في حين كان الانحراف المعياري 0.63، حيث أوضح ما نسبته 60.43 % من المبحوثين أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تمكنهم دائما من إكتشاف المشكلات التي تواجههم أثناء أداء مهامهم وفي ذات البند أجاب 32.37 % أن ذلك يحدث أحيانا بينما قال 7.19 % من ذات

## الفصل السابع تحليل البيانات واستخلاص النتائج

العينة أن تكنولوجيا المعلومات لا تساعدهم على إكتشاف مشكلات العمل.

وبفضل تطور تكنولوجيا المعلومات أصبح من الممكن الإكتشاف السريع للأخطاء والمشكلات التي تقع في العمل الإداري كما تمكن هذه التكنولوجيا من مراجعة الأعمال المنجزة كالتقارير والإحصائيات بكل سهولة وسرعة وهو ما يجعل الموظف يعمل بكل ثقة وراحة الأمر الذي ينعكس إيجابيا على أداء الموظف لمهامه، وم

### **البند الحادي عشر: تكنولوجيا المعلومات وحلول مشكلات العمل**

جدول رقم (31): يوضح إستجابات أفراد العينة حول مساعدة تكنولوجيا المعلومات على إيجاد

#### **الحلول لمشكلات العمل**

العبارة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	88	63.30%	2.59	0.57
أحيانا	54	38.84%		
أبدا	6	4.31%		
المجموع	139	100%		

أما في هذا البند فق لوحظ إرتفاع المتوسط الحسابي لإستجابات المسبورين لعبارة مساعدة تكنولوجيا الإتصال في إيجاد حلول لمشكلات العمل حين بلغ 2.59 والانحراف المعياري 0.57، إذ أعرب 63.30 % أن تكنولوجيا المعلومات تمكنهم من إيجاد الحلول للأخطاء و

المشاكل التي تعترض عملهم وقال 33.14 % أن ذلك يحدث أحيانا بينما عبر ما نسبته 4.31 % فقط أنها لا تساعد على ذلك.

إن التقنيات المتطورة التي تمكن الموظفين من مراجعة أعمالهم هي التي تمكنهم من إيجاد الحلول السهلة والسريعة لهذه الأخطاء لأنه أحيانا يتم إكتشاف بعض الأخطاء البشرية التي لا ينتبه لها الموظفون أثناء العمل. ولكنها تكون فادحة في حالة عدم إكتشافها مبكرا وخاصة الأخطاء المتعلقة بإعداد ميزانية أو حسابات بعض الصفقات فهي لا تؤثر على المديرية فحسب بل تتعدى ذلك لجهات أخرى.

**البند الثاني عشر:** آراء الموظفين في التعاون بين الموظفين في المديرية

جدول رقم (32): يوضح إستجابات أفراد العينة حول آراء الموظفين في التعاون بين زملائهم في

المديرية

العبارة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	47	33.81%	2.29	0.54
أحيانا	86	61.87%		
أبدا	06	4.31%		
المجموع	139	100%		

وفي البند الأخير سؤل المبحوثين عن ارائهم في التعاون بين الموظفين في المديرية فأسفرت إجاباتهم عن متوسط حسابي مرتفع قدره 2.29 فيما بلغ الانحراف المعياري 0.54 حيث أجاب ما نسبته 61.87 % ان التعاون متوسط فيما ذهب 33.81 % انه تعاون كبير وقوي أما

4.31 % فقد عبروا عن عدم رضاهم عن مستوى التعاون بقولهم ضعيف.

ويشكل التعاون أحد أهم عناصر العلاقات الإنسانية و أحد أهم مظاهرها لذلك فحسب الإجابات في هذا البند يظهر أن التعاون موجود بين الموظفين في المديرية محل الدراسة بشكل فعلي وإيجابي مما يعزز قوة العلاقات الإنسانية بين الموظفين. ورغم ذلك فإن نسبة كبيرة (61.87%) من الموظفين قد أشاروا إلى دور محتمل لتكنولوجيا الإتصال في زيادة مستوى التعاون بين الموظفين وهو ما عزوته نسبة (33.81%) التي ترى أن دورها كبير، وقد تجسد هذا التعاون في إجابات المبحوثين في الجدول رقم 29

**1-4- المحور الرابع: تكنولوجيا المعلومات والرضا الوظيفي**

**البند الأول: كفاية تكنولوجيا المعلومات لأداء العمل**

جدول رقم (33): يوضح استجابات أفراد العينة حول: كفاية وسائل وتكنولوجيا المعلومات والاتصال

**لأداء مهام العمل**

العبارة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	20	14.40%	01.89	00.62
أحيانا	84	60.43%		
أبدا	35	25.17%		
المجموع	139	100%		

في هذا البند أظهر الجدول الخاص بإجابات الموظفين حول كفاية الأجهزة الخاصة بالعمل فكان المتوسط الحسابي بدرجة متوسطة حين بلغ 1.89 فيما كان الانحراف المعياري 0.62، ويعتقد 60.43 % أن تكنولوجيا الاتصال والمعلومات كافية من أجل أداء مهامهم أحيانا بينما يرى 25.17 % أنها غير كافية تماما أما 14.40 % يرون أنها دائما ما تكون كافية في أداء مهامهم فالغالبية تتجه إلى أن الوسائل التكنولوجية كافية لأداء مهام العمل وهذا نظرا لأنهم لا يحتاجون إلى وسائل كثيرة حيث أن احتياجاتهم تقتصر على الطابعات وأجهزة الكمبيوتر وبعض التطبيقات والبرامج البسيطة عكس من صرحوا أنها

## الفصل السابع تحليل البيانات واستخلاص النتائج

غير كافية حيث أنهم قد يكونوا في حاجة إلى أنواع من الطابعات تقل أو تنعدم وجودها في المديرية إضافة إلى أن بعض المبحوثين يرون في ضعف الشبكة الداخلية وكثرة الأعطال بها عاملاً سيئاً في العمل.

ويساعد توفر وحداتها على الرفع من مستوى الرضا لدى العامل وهو ما طرحه مدير الإدارة المحلية في المقابلة حيث صرح أن الموظفين يجتهدون في عملهم عند كل تغيير أو تحديث لوسائل العمل.

**البند الثاني:** تكنولوجيا المعلومات ومتطلبات العمل

جدول رقم (34): يوضح إستجابات أفراد العينة حول: إستجابة وسائل العمل لأداء المهام

العبارة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائماً	15	10.79%	02.06	00.39
أحياناً	117	84.17%		
أبداً	07	5.03%		
المجموع	139	100%		

أما في هذا البند فقد سئل المبحوثين عن إستجابة التجهيزات الموجودة في أداء مهامهم فكان المتوسط الحسابي لهذه الإستجابات مرتفعاً حيث بلغ 2.06 بإنحراف معياري قدره

0.39، وقد عبر 84.17 % أن وسائل العمل تستجيب لمتطلبات أداء المهام أما

5.03 % فيرون أن هذه الوسائل لا تستجيب إطلاقاً. وهنا لا تختلف الملاحظة عن

الملاحظة السابقة إلا أنه يجدر الذكر أن درجة رضا العامل عن التجهيزات في وظيفته

## الفصل السابع تحليل البيانات واستخلاص النتائج

تتأثر بحجم معرفته بكيفيات التعامل مع الأجهزة والوسائل التي يستخدمها. ورغم أن الغالبية العظمى ( 84.17%) قد اجابت بأن التجهيزات تستجيب لمتطلبات العمل أحيانا فقط ما يعني عدم الرضا التام للموظفين عن هذه الوسائل المستخدمة في العمل وقد يعود ذلك لكثرة الأعطال في الأجهزة والإنقطاعات المتكررة في الشبكة خاصة وعدم وجود تقنيين لصيانة هذه الأجهزة بشكل فوري.

### **البند الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصال والراحة في تأدية المهام**

جدول رقم (35): يوضح إستجابات أفراد العينة حول: شعور الموظفين بالراحة أثناء العمل بواسطة

#### **تكنولوجيا المعلومات والاتصال**

العبارة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	73	52.51%	02.50	00.54
أحيانا	63	45.32%		
أبدا	03	2.15%		
المجموع	139	100%		

وفي البند الثالث سوئل المبحوثون عن شعورهم بالراحة أثناء إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال فكانت إستجاباتهم بمتوسط حسابي مرتفع بلغت درجته 2.50 فيما كان الانحراف المعياري 0.54، وفي ذات السياق صرح 52.51 % منهم أن تكنولوجيا الإتصال والمعلومات تجعلهم دائما أكثر راحة أثناء تأدية العمل بينما قال 45.32 %

## الفصل السابع تحليل البيانات واستخلاص النتائج

أنهم يشعرون بالراحة أحيانا بينما أجاب 02.15 % أنهم لا يرتاحون أبدا عند إستخدامهم لتكنولوجيا الإتصال والمعلومات.

و من خلال قراءة الجدول يمكن القول أن تكنولوجيا الإتصال توفر قدرا كبيرا من الإرتياح النفسي أثناء تأدية المهام حسب الغالبية العظمى من المبحوثين وهذا نظرا لملائمتها لطبيعة عملهم ولأنها تسهل عليهم الكثير من المهام . أما الذين أجابوا بعدم إرتياحهم فقد يعزى لمن تعرضوا لحوادث تلف الأجهزة أو الملفات التي يعملون عليها في شكل إلكتروني مما يخلف حالة من الإرباك وعدم التوازن لدى الموظف. مما شكل لديه عقدة في إستخدام هذه الأجهزة وقد يعود عدم الإرتياح ناتج من عدم معرفته بكيفيات إستخدام هذه الأجهزة أصلا.

### **البند الرابع: تكنولوجيا الإتصال وضغوط العمل**

جدول رقم (36): يوضح إستجابات أفراد العينة حول: تخفيف ضغوط العمل أثناء إستخدام تكنولوجيا الإتصال في العمل.

العبارة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
دائما	70	50.35%	2.44	0.61
أحيانا	60	43.165%		
أبدا	9	6.47%		
المجموع	139	100%		



## الفصل السابع تحليل البيانات واستخلاص النتائج

أما في هذا البند فقد جاء المتوسط الحسابي بدرجة مرتفعة قدرها 2.44 فيما كان الانحراف المعياري 0.61، حيث أقر 55.33 % من المبحوثين أن استخدامهم لتكنولوجيا الإتصال والمعلومات يساعدهم دائما في التخفيف من ضغوط العمل بينما قال 43.16 % أنها تساعدهم أحيانا فقط بينما ذهب 06.47 % أن تكنولوجيا الإتصال لا تخفف عنهم أي ضغط.

ويعود إقرار الغالبية القصوى من المبحوثين لأن TCI تقلل من ضغوط العمل لديهم إلى أن هذه الأخيرة تعمل على تسريع وتيرة الإنجاز وإختصار الأداء مما يخفف الضغط عليهم كما قد يكون للشعور بالإستقلالية في أداء المهام دور في تخفيف لدى الموظف بينما يعود عدم شعور البقية بأنخفاض الضغوط إلى معاناتهم من ضغوط متعددة المصادر وليس ضغط وسائل العمل فقط فبيئة العمل مجال مفتوح أمام التدخلات والعوامل العديدة.

### البند الخامس: وضوح المهام في ظل تكنولوجيا المعلومات

جدول رقم(37): يوضح إستجابات أفراد العينة حول: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في توضيح

#### مهام العمل

العبارة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	78	56.11%	02.41	00.74
أحيانا	40	28.77%		
أبدا	21	15.10%		
المجموع	139	100%		

و في هذا البند سوئل المبحوثون عن مساهمة تكنولوجيا المعلومات والإتصال في توضيح مهام العمل فجاء المتوسط الحسابي بدرجة مرتفعة 2.41 والانحراف المعياري 0.74، إذ يرى 56.11 % من الموظفين أن مهامهم في العمل أصبحت واضحة بشكل كبير بفضل إستخدامهم لتكنولوجيا الإتصال والمعلومات في حين قال 28.77 % أن الوضوح ليس كبيرا بينما نفى ما نسبته 15.10 % أن يكون لتكنولوجيا المعلومات دور في توضيح مهامهم في العمل.

وقد يعزى إتفاق غالبية المبحوثين على مساهمة تكنولوجيا المعلومات في توضيح مهام العمل إلى كون هذه الأخيرة توفر قدر مهم ومناسب من المعلومات التي يمكن للموظف من خلالها إتخاذ قرارات وإنجاز مهامه وهو ما يعزز تصريحات مسؤولي المصالح أن الشبكات والأجهزة وفرت عناء تتقل بعض الموظفين لأماكن خارج المديرية. من توفير بعض متطلبات أداء المهام كمكلفات الموظفين والحسابات بالنسبة لمكتب الميزانية والمحاسبة على سبيل المثال لا الحصر. بينما يعزى عدم الوضوح في المهام للبقية قد يكون ناتج عن عدم فهم الشخص لمهامه أو لحدائتهم في العمل فهم لم يكتسبوا خبرة كافية تمكنهم من التعامل أداء مهامهم بشكل واضح وسلس مثل الآخرين.

**البند السادس: الشعور بالأهمية في العمل**

جدول رقم ( 38): يوضح إستجابات أفراد العينة حول: مساهمة تكنولوجيا الإتصال في تعزيز

الشعور بالأهمية في محيط العمل

العبارة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	79	56.83%	2.41	0.75
أحيانا	38	27.33%		
أبدا	22	15.82%		
المجموع	139	100%		

أما في هذا البند فقد كشفت النتائج الواردة في الجدول حول سؤال مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز شعور الموظف بأهميته في العمل، عن متوسط حسابي مرتفع قدره 2.41 وانحراف معياري بلغ 0.75، وأوضح الجدول أن 56.83 % من المبحوثين يشعرون دائما بأهميتهم في محيط عملهم عند إستخدامهم لتكنولوجيا الإتصال بينما يرى 27.32 % أن ذلك يحدث معهم أحيانا فيما قال 15.83 % أن تكنولوجيا المعلومات لا تشعرهم بأية أهمية في عملهم .

يعتبر شعور العامل بأهميته في العمل من العوامل المهمة في تحقيق الرضا الوظيفي وفي تحديد طبيعة العلاقات بينه وبين المحيطين به في العمل ويتحقق هذا الشعور لدى الموظف عند الإهتمام به عن طريق الحرص على توفير متطلبات أداء مهامه وهو ما يشعر به أغلب الموظفين بوجود وسائل وتكنولوجيا المعلومات، التي أصبحت تشكل عنصرا هاما في تحقيق الأداء مما يجعل

## الفصل السابع تحليل البيانات واستخلاص النتائج

الشعور بالاهمية يتعزز وينمو لدى الموظفين كلما توفرت له وسائل العمل والتي منها تكنولوجيا المعلومات.

**البند السابع:** تكنولوجيا الإتصال والحرية في أداء المهام

جدول رقم(39): يوضح إستجابات أفراد العينة حول: مساهمة تكنولوجيا الإتصال في زيادة حرية

الموظفين في أداء مهام العمل.

العبارة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	99	71.22	2.68	0.54
أحيانا	35	25.17		
أبدا	5	3.59		
المجموع	139	100		

وفي هذا البند فيوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة قد كانت إجاباتهم عن مساهمة تكنولوجيا الإتصال والمعلومات في زيادة حريتهم في تنفيذ مهامهم عن متوسط حسابي مرتفع بلغ 2.68 وبانحراف معياري قدره 0.54، وقد كان تعبير 71.22 % من المبحوثين عن شعورهم بالحرية دائما أثناء تأدية مهامهم بينما يرى 26.17 أنهم يشعرون ببعض الحرية فقط وقد أجاب 3.69 % أنهم لايشعرون بالحرية أبدا.

توفر تكنولوجيا الإتصال والمعلومات في العمل الإداري قدرا كبيرا من الإستقلالية للعامل في طرق أداء مهامه، وهو ما يجعل المبحوثين يقرون بالشعور بالحرية أثناء تأدية المهام حيث أن الموظف يمكنه إنجاز بعض أعماله خارج وقت العمل ويوفر قدرا كبيرا من الوقت والجهد الفكري. بدل التقيد بأوقاته

## الفصل السابع تحليل البيانات واستخلاص النتائج

كما كان يفعل في السابق نظرا لسهولة حمل الملفات التي يعمل عليها في أجهزة التخزين والذاكرات الخاصة به ليتم العمل عليها في البيت أو أي مكان آخر، بدل أن ينتظر حتى بداية أوقات العمل، إلا أن الذين لا يشعرون بالحرية قد يكونون من الموظفين الذين يرتبط عملهم بأشخاص آخرين كالسكرين الذين يقومون بتحرير المحاضر التي يقوم بتقريرها المسؤولين .

### **البند الثامن: تكنولوجيا المعلومات والرقابة الإدارية**

جدول رقم (40): يوضح إستجابات أفراد العينة حول: مساهمة تكنولوجيا المعلومات من التخفيف من رقابة المشرفين على الموظفين.

العبارة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	70	50.35	2.27	0.82
أحيانا	36	28.05		
أبدا	33	23.74		
المجموع	139	100		

أظهر الجدول أعلاه من خلال إجابات المبحوثين عن ساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التخفيف من رقابة المشرف أن المتوسط الحسابي جاء بدرجة مرتفعة حين بلغ 2.27 وقدّر الانحراف المعياري ب 0.82، ويلاحظ أن ما نسبته 50.35 % من أفراد العينة قد أقرّوا بأن العمل في ظل تكنولوجيا المعلومات خفف من رقابة المشرفين عليهم بينما أجاب 28.05 % أن تكنولوجيا الاتصال لم تخفف مستوى الرقابة كثيرا أما 22.71 % نفوا أن تكون تكنولوجيا المعلومات قد خففت من رقابة المشرف.

ويمكن القول أن رقابة المشرفين على العمل كانت تتسم بالشدة نظرا في شكل الرقابة على الأداء وليس رقابة على الأشخاص نظرا لحرص الرؤساء على عدم وقوع الموظفين في أخطاء خاصة موظفو مكتب الميزانية كما أنها تعبر عن نوع من المساعدة للموظفين عن طريق التدقيق في الحسابات، أما في ظل تكنولوجيا المعلومات فحسب تصريح رؤساء المصالح فإن الثقة في كفاءة الأجهزة والبرامج تقل من درجة هذه الرقابة. رغم عدم إخفائهم القيام ببعض الأعمال الرقابية من حين لآخر، كزن هذا الأمر يندرج ضمن صلاحياتهم المهنية.

**البند التاسع:** تفهم الرؤساء لظروف عمل الموظفين.

جدول رقم (41): يوضح إستجابات أفراد العينة حول: تفهم المشرفين لظروف مروضيهم في ما يخص العمل بتكنولوجيا الإتصال والمعلومات.

العبارة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
دائما	77	55.39	2.36	0.79
أحيانا	35	25.17		
أبدا	27	14.38		
المجموع	139	100		

أما في هذا البند فقد كانت إستجابة المبحوثين لعبارة تفهم المشرف فيما يخص العمل بتكنولوجيا الإتصال فقد جاء المتوسط الحسابي بدرجة مرتفعة قدرها 2.36 وبإنحراف معياري بلغ 0.79، حيث يري 55.39 من المبحوثين أن رؤسائهم يتفهمون ظروفهم

## الفصل السابع تحليل البيانات واستخلاص النتائج

في العمل عند استخدام تكنولوجيا ووسائل العمل دائما بينما قال 25.17 % أن

الرؤساء يتفهمون ذلك أحيانا أما 14.38 % فقط هم الذين يرون أن رؤسائهم لا

يتفهمون الأخطاء والظروف في استخدام تكنولوجيا المعلومات.

وحسب رؤساء المصالح فإنهم يتفهمون كثيرا من المواقف التي يقع فيها موظفيهم

وخاصة التي يعرفون أنها خارجة عن نطاق إرادتهم كبعض الأعطال والإنقطاعات التي

تحدث في الشبكة الداخلية أو شبكة الأنترنت مثلا وبعض الأعطال التي تحدث للأجهزة،

ولكنهم لم يخفوا وجود بعض الحالات التي يعتمد فيها الموظفين التحجج بالأعطال

للإنتناع عن أداء بعض المهام. مما يظطرهم لإظهار عدم التفهم للضغط على الموظف

ليقوم بعمله أو عندما يكون هناك بعض المهام اللازم القيام بها في أسرع وقت.

**البند العاشر: تفهم الموظفين للنقص في التجهيزات**

**جدول رقم (42): يوضح إستجابات أفراد العينة حول: تفهم الموظفين للنقص في تجهيزات**

**تكنولوجيا المعلومات.**

العبارة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	67	48.20	2.24	0.82
أحيانا	38	27.33		
أبدا	34	24.46		
المجموع	139	100		

## الفصل السابع تحليل البيانات واستخلاص النتائج

وفي البند العاشر كشف الجدول أن إستجابة المبحوثين لسؤال تفهم الموظفين للنقص في التجهيزات أن المتوسط الحسابي قد ورد بدرجة عالية قدرها 2.24 بينما كان الانحراف المعياري 0.82، وقد أوضح 48.20 % من الموظفين أنهم متفهمون بشكل دائم للنقص الذي يعترى أجهزة الكمبيوتر والشبكة وخطوط الهاتف بينما أعرب 28.33 % أنهم لا يتفهمون النقص إلا أحيانا فيما ذهب 24.16 % إلى أنهم غير متفهمين كليا لهذا النقص. ويشكل نقص كفاءة الأجهزة عائقا مؤثرا على سير العمل وعلى أداء الموظف لعمله في أكمل وجه ولكن في العديد من المرات يتم الرجوع إلى الوسائل القديمة لتدارك النقص في الأجهزة الجديدة وخاصة عندما يكون الأمر خارجا عن نطاق المسؤولين المباشرين عن العمل مما يجعل الموظفين يتفهمون ذلك، رغم مطالبهم بتحسين نوعية الأجهزة وتوفير الصيانة.

### البند الحادي عشر: تقديم النصح حول إستخدام التجهيزات

جدول رقم (43): يوضح إستجابات أفراد العينة حول: تقديم المشرفين نصائح حول كيفية إستخدام

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

العبارة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	30	21.58	1.58	0.82
أحيانا	21	15.10		
أبدا	88	63.30		
المجموع	139	100		



## الفصل السابع تحليل البيانات واستخلاص النتائج

أما في البند رقم 11 فقد أوضح الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي قد جاء بدرجة متوسطة قدرها 1.58 في حين كان الانحراف المعياري 0.82، وقد عبر 63.30 % من المبحوثين أن الرؤساء لا يقدمون النصح فيما يخص استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعلى النقيض من ذلك أعرب 21.58 % أن الرؤساء ينصحونهم دائما فيما أجاب 15.10 % بأن ذلك يحدث أحيانا. ويعود عدم تقديم المشرفين والرؤساء للنصح حول استخدام تكنولوجيا المعلومات في الغالب إلى الثقة التي يضعونها في موظفيهم أو إلى عوامل عرفية كالإستحياء من نصح من هو أكبر منهم سنا، فحسب تصريحات مدير المديرية ورؤساء المصالح فإنهم يلمسون بعض الرقابة الذاتية والحرص على الأجهزة من طرف الكثير من الموظفين، رغم عدم نفيهم حدوث بعض الحوادث المتعمدة من طرف الموظفين وهو ما يفسر وجود نسبة معتبرة صرحت بتلقي بعض النصائح من طرف المشرف بخصوص استخدام الأجهزة.

### البند الثاني عشر: نصائح المشرفين

جدول رقم (44): يوضح إستجابات أفراد العينة حول: تقديم المشرفين نصائح للموظفين للمحافظة على التجهيزات.

العبارة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	69	49.64	2.24	0.84
أحيانا	34	24.46		
أبدا	36	25.89		
المجموع	139	100		

## الفصل السابع تحليل البيانات واستخلاص النتائج

ومن خلال الجدول أعلاه فإنه يمكن ملاحظة إرتفاع درجة المتوسط الحسابي لإستجابة أفراد العينة الذي بلغ 2.24 والانحراف المعياري الذي جاء 0.84، في حين صرح 49.64 % من الموظفين بأن المشرفين يقدمون نصائح للمحافظة على التجهيزات بينما يرى مانسبته 25.89 % أنهم لم يتلقوا أي نصائح من أجل المحافظة على وسائل الإتصال والمعلومات بينما عبر 24.64 % أنهم يتلقون النصائح في بعض الأحيان فقط.

ويعزى أرتفاع نسبة الذين صرحوا بأن رؤوسائهم يقدمون لهم النصائح للمحافظة على التجهيزات وسلامتها من أجل ضمان سير العمل رغم أنهم يعطون حرية أكبر في إستخدام الموظفين لها مثل ما تعكسه نتائج البند السابق إلا أن نسبة 25.89 التي نفت تقديم المشرفين لأي نصائح بخصوص الأجهزة فإنهم الموظفين الذين يتمتعون بثقة مشرفيهم وخاصة وخاصة القداء منهم.

### **البند 13: تكنولوجيا المعلومات والصراع التنظيمي**

جدول رقم (45): يوضح إستجابات أفراد العينة حول: تقليل تكنولوجيا المعلومات للصراع بين

الموظفين

العبارة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دائما	91	65.46	2.52	0.72
أحيانا	29	20.86		
أبدا	19	13.66		
المجموع	139	100		

وفي هذا البند سوئل الموظفون عن مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التقليل من الصراعات بين الموظفين فكان المتوسط الحسابي بدرجة مرتفعو قدرت ب2.52 بإنحراف معياري قدره 0.72، في حين أقر 65.66 % من المبحوثين بأن تكنولوجيا الإتصال والمعلومات ساهمت في التقليل من الصراعات بين الموظفين أما 20.86 % أجابوا أن ذلك يحدث أحيانا فيما ذهب 13.66 % إلى أنها لم تقلل من هذه الصراعات.

تساهم تكنولوجيا الإتصال في التقليل من الصراعات من خلال تسهيل العمل وترغيب الموظفين في القيام بالمهام الموكلة إليهم بشكل أكثر راحة من مما كانت عليه في السابق فالموظف أصبح يتقبل المهام الموكلة إليه وخاصة لأنها أصبحت أكثر وضوحا وأكثر سهولة. ولكن من جهة أخرى يمكن إعتبار تكنولوجيا المعلومات سببا في قيام بعض الصراعات في حال عدم توفرها بالشكل الكافي لأداء المهام مما يجعل الموظفين يتسابقون للإنجاز مهامهم بواسطتها، ورغم ما قيل يبقى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال أمر لا يلغي الصراع في العمل بشكل تام حيث أن هناك عوامل أخرى وأسباب تجعل الصراع قائما بين العمال.

**1-5- المحور الخامس : تكنولوجيا المعلومات والروح المعنوية للموظفين**

**البند الأول:** تكنولوجيا الإتصال والمعلومات وإمكانيات الموظفين.

جدول رقم (46): يوضح إستجابات أفراد العينة حول: دفع تكنولوجيا المعلومات لتسخير إمكانيات

الموظفين في العمل

العبارة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	121	87.05	01.87	00.34
لا	18	12.94		
المجموع	139	100		

في هذا البند يوضح الجدول أعلاه أن إجابات المبحوثين بخصوص السؤال حول دافعية تكنولوجيا الإتصال فقد بلغ المتوسط الحسابي درجة مرتفعة قدرها 1.87 بإنحراف معياري بلغ 0.34، وقد أقر ما نسبته 87.05 % من أفراد العينة أن إستخدامهم لتكنولوجيا الإتصال والمعلومات يدفعهم لتسخير كل إمكانياتهم للعمل أما 12.94 % فقد أجابوا بأنها لا تشكل أي دافع لذلك.

وتعبر النسبة الكبيرة للمجيبين بنعم عن أن تكنولوجيا الإتصال تزيد من دافعية العمل لما تتمتع بها من مزايا وما تقدمه من تسهيلات للموظف مما يزيد من دافعيته تجاه عمله ومما يجعله مركزا أكثر على مهامه بدل الإنشغال بأمر أخرى كالخروج من المكتب والذهاب لمكاتب أخرى إلا أن النسبة التي لا ترى في تكنولوجيا الإتصال دافعا للعمل هي نسبة قد تعود لعدم رضاها عن أمور أخرى ولأن تكنولوجيا الإتصال قد غيرت من شكل أداء مهامهم وأفقدتهم بعض الأمور التي كانوا يتمتعون بها.

**البند الثاني:** تكنولوجيا المعلومات وطموحات الموظفين

جدول رقم (47): يوضح إستجابات أفراد العينة حول: مساهمة تكنولوجيا المعلومات والإتصال في

تحقيق طموحات الموظفين

العبارة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
نعم	127	91.36	01.91	00.28
لا	12	8.64		
المجموع	139	100		

أما في هذا البند فقد بلغ كان المتوسط الحسابي 1.91 بينما كان الإنحراف المعياري 0.28، حيث عبر 92.80 % من المبحوثين تحقق طموحاتهم في العمل فيما نفى ذلك 08.60 % .

وتعود إجابة النسبة العالية بنعم نظرا لكون العامل يحاول تحقيق ذاته من خلال أدائه لمهامه على أكمل وجه، وبفضل ما تقدمه له تكنولوجيا الإتصال من إختصار للجهد والوقت وهو ما يشعر الموظف بنوع من الرضا عن نفسه، بأنه قد أدى واجبه ومهامه في العمل أما النسبة الراضة فقد عبرت عن رفضها لذلك لأنها غير راضية عن مستوى الأجهزة وخاصة إذا حدث عطل خلل معين، خاصة في حالات تقع فيها هذه الأعطال زهم في أمس الحاجة إليها إذا ما كلفوا بمهام فورية وسريعة.

**البند الثالث: تكنولوجيا المعلومات والتحفيز على العمل**

جدول رقم (48): يوضح إستجابات أفراد العينة حول: مساهمة تكنولوجيا المعلومات والإتصال في

تحفيز الموظفين على العمل.

العبارة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	129	92.80	01.93	00.26
لا	10	7.19		
المجموع	139	100		

وفي البند الثالث جاء المتوسط الحسابي بدرجة جد مرتفعة حيث بلغ 1.93 فيما كان الانحراف المعياري 0.26، وقد أقر 92.80 % من الموظفين أن تكنولوجيا الإتصال تشكل حافزا للعمل، فيما نفى ذلك ما نسبته 07.19 % من المبحوثين.

ويمكن لتكنولوجيا الإتصال أن تشكل حافزا قويا للموظفين من خلال أنها تحسن من ظروف العمل مما يجعل الموظف يبدي حماسا أكثر لبذل مجهود أكبر وتترك أثرا طيبا في نفسيته وتزيد من روحه المعنوية مما يجعله مستعدا للقيام بالمهام المنوطة به بأعلى قدر من الكفاءة. وقد دلت النسبة المرتفعة للمجيبين بنعم في هذا البند عن الدور الذي تلعبه تكنولوجيا الإتصال في تحفيز الموظفين في المديرية محل الدراسة. فهي تشكل بالنسبة لهم أمرا جديدا في العمل يبعث على بذل المزيد من الجهد في العمل.

## الفصل السابع تحليل البيانات واستخلاص النتائج

البند الرابع: تكنولوجيا المعلومات والاتصال وقدرات الموظفين

جدول رقم (49): يوضح إستجابات أفراد العينة حول: مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في

الرفع من قدرات الموظفين

العبارة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	109	78.41	01.78	00.41
لا	30	21.58		
المجموع	139	100		

وفي البند الرابع جاء المتوسط الحسابي بدرجة مرتفع حيث بلغ 1.78 بإنحراف معياري قدره 0.41، إذ أقر 78.41 % من المبحوثين أن تكنولوجيا الإتصال والمعلومات تزيد من قدراتهم في العمل أما 21.58 % فقد أجابوا بأن تكنولوجيا المعلومات لا تزيد من ثقتهم بقدراتهم.

من الطبيعي أن الموظف الذي يجد في عمله ما يحقق ذاته ويحقق طموحاته فإن ذلك ينعكس إيجاباً على ثقته في قدراته، مما يعزز وينمي هذه الثقة التي تساهم في الرفع من مستوى الروح المعنوية لديه وتجعله يؤدي مهامه في ظل راحة وصحة نفسية جيدة ومعنويات عالية ، الأمر الذي يعود بالإيجاب على مردود أدائه كما ونوعاً. وعلى علاقاته بزملائه والمشرفين عليه.

## الفصل السابع تحليل البيانات واستخلاص النتائج

البند الخامس: تكنولوجيا الإتصال وتظلمات الموظفين

جدول رقم (50): يوضح إستجابات أفراد العينة حول: تسهيل تكنولوجيا الإتصال لوصول تظلمات

الموظفين للإدارة

العبارة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	54	38.84	01.39	00.49
لا	85	61.15		
المجموع	139	100		

أما في هذا البند فقد أبان الجدول أعلاه عن متوسط حسابي بلغ 1.39 بإنحراف معياري قدره 0.49، وقد إعترف 61.15 % من الموظفين أن تكنولوجيا الإتصال لا تساعد على إيصال شكاويهم وتظلماتهم لمشرفيهم فيما قال 38.84 % أنها تساعدهم على ذلك.

وتعزى هذه النتائج في هذا البند إلى أن تكنولوجيا الإتصال رغم كونه وسيلة مطورة للعمل إلا أنها لا تحتوي على جانب خاص بهذا الأمر مما يجعل الموظف يتبع الطرق التقليدية والمألوفة في تقديم الشكاوي، أما الذين أجابوا بنعم فقد يكونون قد قصدوا بإجاباتهم الشكاوي الخاصة بتنفيذ العمل كإخطار مسؤول الصيانة بأعطال في الأجهزة. أو لعدم فهمهم الجيد للسؤال. وهنا ينبغي الإشارة إلى ضرورة حرص الإدارة على الإستماع للموظفين وشكاويهم وتظلماتهم وخاصة إذا تعلق الأمر بظروف وتجهيزات العمل، والتي تشكل تكنولوجيا الإتصال جزءا مهما منها.



## الفصل السابع تحليل البيانات واستخلاص النتائج

البند السادس: تكنولوجيا الإتصال ووصول إقتراحات الموظفين

جدول رقم (51): يوضح إستجابات أفراد العينة حول: مساهمة تكنولوجيا الإتصال في وصول

إقتراحاتهم للإدارة

العبارة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
نعم	60	43.16	01.43	00.50
لا	79	56.83		
المجموع	139	100		

وفي البند السادس كانت إجابات المبحوثين متقاربة مع إجاباتهم في البند السابق حيث

بلغ المتوسط الحسابي 1.43 والإنحراف المعياري 0.50، وقد رفض 56.83 % من

الموظفين أن تكون تكنولوجيا الإتصال والمعلومات قد أوصلت إقتراحاتهم للإدارة فيما قال

16.43 % أن ذلك يحدث معهم.

والملاحظ أن نتائج هذا البند تتشابه مع نتائج البند السابق وذلك فنفس الأمر ينطبق عليها. والجدير بالتنويه هو ضرورة إيجاد وسيلة لإيصال إقتراحات الموظفين لأدراهم وخاصة المتعلقة بطرق وكيفيات أداء العمل نظرا لأهميتها على أكثر من جانب فهي تشكل تقويما ذاتيا لمنظمة العمل من جهة، و عاملا مساهما في شعور الموظف بالأهمية في محيط عمله من جهة أخرى.

## الفصل السابع تحليل البيانات واستخلاص النتائج

البند السابع: التدريب في مجال إستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

جدول رقم (52): يوضح إستجابات أفراد العينة حول: تلقي الموظفين للتدريب على إستعمال

تكنولوجيا الإتصال والمعلومات.

العبارة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	30	21.58	01.22	00.41
لا	109	78.41		
المجموع	139	100		

أما هذا البند فقد كان المتوسط حسابي مرتفعاً قدره 01.22 وانحراف معياري بلغ 00.41، حيث يرى ما نسبته 78.41 % أنهم لم يتلقوا أي تكوين في مجال إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عكس ما صرح به 21.58 % أنهم تلقوا تكويناً في هذا المجال.

وقد تم طرح السؤال على مسؤول الموارد البشرية فأقر بنقص التدريب على تكنولوجيا الإتصال بالنسبة للعمال وافاد أن التدريب شمل مجموعة صغيرة فقط إلى جانب رؤساء المصالح في المديرية وهو ما يمكن إعتباره نقصاً فادحاً وكبيراً في التدريب رغم ما يحمله من أهمية بالغة حيث أنه أقتصر حسب ذات المسؤول على الموظفين القدامى فقط على إعتبار أن الموظفين الجدد يمتلكون بعض المهارات التي تمكنهم من إستعمال الأجهزة بشكل مقبول.

## الفصل السابع تحليل البيانات واستخلاص النتائج

البند الثامن: التدريب والرفع من مهارات الموظفين

جدول رقم يوضح (53): إستجابات أفراد العينة حول: مساهمة التدريب في زيادة مهارات الموظفين

في إستخدام تكنولوجيا المعلومات

العبارة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	89	64.02	01.64	00.48
لا	50	35.97		
المجموع	139	100		

وبالنظر إلى الجدول يمكن ملاحظة أن المتوسط الحسابي لإستجابة المبحوثين بخصوص دور التدريب في زيادة مهاراتهم قد كان مرتفعاً حيث بلغ 01.64 بينما كان الانحراف المعياري 0.48، وكان 64.02 % من المبحوثين يرون أن التدريب من شأنه زيادة مهارات الموظف بينما نفى ما نسبته 35.97 % ان يكون للتدريب شأن في زيادة مهارات الموظف في إستخدام تكنولوجيا الإتصال والمعلومات.

وتدل النتائج المستقاة من الجدول أعلاه على وعي أغلب الموظفين بأهمية ضرورة التدريب في العمل خاصة في مجال تكنولوجيا الإتصال والمعلومات رغم النقص الفادح الذي يظهر من خلال نتائج البند السابق فالتدريب عنصر أساسي في تطوير قدرات الموظف عن طريق تحديث وترقية معارفه بأخر ما توصلت إليه التطورات في مجال إختصاصه وكيفيات إستعمال الأجهزة وكيفيات العمل على التطبيقات المبتكرة لأداء مهامه.

## الفصل السابع تحليل البيانات واستخلاص النتائج

البند التاسع: تكنولوجيا التدريب ومستوى المعنويات

جدول رقم (54): يوضح إستجابات أفراد العينة حول: مساهمة التدريب على إستخدام تكنولوجيا

المعلومات في الرفع من معنويات الموظفين

العبارة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	91	65.46 %	01.65	00.48
لا	48	34.53		
المجموع	139	100		

أما هذا البند فقد بين الجدول أن إستجابات المبحوثين لسؤال مساهمة التدريب في الرفع من مستوى معنويات الموظفين قد جاءت بمتوسط حسابي مرتفع الدرجة حيث بلغ 1.65 بينما كان الانحراف المعياري 0.48، حيث ذهب 65.46 % من المسبورين إلى أن التدريب يرفع من معنويات الموظف بينما يذهب 34.53 % منهم إلى أن التدريب لا يساهم في الرفع من الروح المعنوية للموظف.

ويؤكد التطابق في النتائج بين هذا البند والبند السابق الأهمية القصوى التي تكتسي التدريب فهو إضافة لإجابياته على مستوى الأداء يكتسي أهمية بالغة على المستوى الإنساني بالنسبة للموظفين، وبالرغم من النقص الحاصل في التدريب إلا أن أغلبية الموظفين واعون بضرورته الملحة وخاصة إذا تعلق الأمر بإستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال فلا يمكن تصور الإستغلال الأمثل لها في الإدارة دون توفير أحد أهم المتطلبات الهامة لوجودها وهو مهارة المورد البشري والتي لا تكتسب إلا بالتدريب المستمر.

**البند العاشر: تكنولوجيا المعلومات والولاء.**

جدول رقم (55): يوضح إستجابات أفراد العينة حول: مساهمة تكنولوجيا المعلومات والإتصال في

ولائهم لعملهم

العبارة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	101	72.66	1.73	0.45
لا	38	27.33		
المجموع	139	100		

وفي هذا البند يظهر الجدول أعلاه الإرتفاع في المتوسط الحسابي الذي بلغ 1.73 بانحراف معياري 0.45 عن سؤال مساهمة تكنولوجيا الإتصال في في تدعيم الولاء للعمل أجاب 72.66 % من أفراد العينة أن تكنولوجيا الإتصال جعلتهم أكثر ولاء للعمل أما 27.33 % أجابوا أنها لا تجعلهم كذلك.

وقد جاءت إجابات المبحوثين على هذا النحو نظرا لما يلمسون من تغير في ظروف عملهم التي يرون أنها أحسن من قبل مما يجعلهم أكثر ولاء للعمل كما أن التحسن والتطور الذي يطراء على ظروف العمل تجعل من الموظف يشعر بالفخر بإنتمائه لمكان عمله وتزيد من تعلقه بالوظيفة إضافة إلى تحفيزه على العمل. وعلى النقيض من ذلك فإن سوء ظروف العمل تولد لدى الموظف شعورا بعدم الأهمية وبالهامشية مما يولد لديه شعورا بالإحباط، وعدم الرضا عن مكان عمله ما يفقده الشعور بالإنتماء والولاء لمكان عمله.

## الفصل السابع تحليل البيانات واستخلاص النتائج

البند الحادي عشر: تكنولوجيا المعلومات الإلتزام

جدول رقم (56): يوضح إستجابات أفراد العينة حول: مساهمة تكنولوجيا الإتصال والمعلومات في

إلتزامهم بالعمل

العبارة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
نعم	106	76.25	01.76	00.43
لا	33	23.74		
المجموع	139	100		

أما في هذا البند فقد أظهر الجدول أعلاه أن إجابات المبحوثين بخصوص مساهمة تكنولوجيا الإتصال في تقوية إلتزامهم في العمل جاءت بمتوسط حسابي مرتفع قدر ب 1.76 وإنحراف معياري قدره 0.43، حيث عبر 76.25 % من المسبوريين أن تكنولوجيا العمل تجعلهم أكثر إلتزاما بالعمل وأجاب 23.74 % أن هذه التكنولوجيا لا تزيد من إلتزامهم بأوقات العمل.

ويعود ضعف الإلتزام بأوقات العمل إلى أسباب عديدة في أغلبها إنسانية حيث أن الموظف لا يلتزم بوقت العمل إذا كانت هناك خلافات بينه وبين زملائه أو مشرفيه أو انه يشعر بالملل من الروتين اليومي خاصة إذا كان العمل صعبا أو في ظروف غير مشجعة. إلا ان وجود تكنولوجيا المعلومات والإتصال يجعل مناخ العمل أكثر ديناميكية إذ يمكن إعتبرها كتحسين للظروف الفيزيائية للعمل مما يجعل الموظف يلتزم بوقت العمل نظرا لشعوره بتحقيق بعض الحاجات النفسية والإجتماعية في عمله.

## الفصل السابع تحليل البيانات واستخلاص النتائج

البند الثاني عشر: تكنولوجيا المعلومات والإستقرار

جدول رقم (57): يوضح إستجابات أفراد العينة حول: مساهمة تكنولوجيا الإتصال والمعلومات في

إستقرارهم في العمل

العبارة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
نعم	115	82.73	01.83	00.38
لا	24	17.26		
المجموع	139	100		

وفي هذا البند الأخير يوضح الجدول إرتفاع المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين لعبارة الإستقرار في العمل حيث بلغ 1.83 بإنحراف معياري 0.38 وقد أجاب 82.73 % من افراد العينة أن تكنولوجيا الإتصال والإتصال جعلتهم أكثر إستقرارا في العمل في المقابل صرح 17.27 % أنها لا تفعل ذلك.

ويعتبر الإستقرار في العمل من أهم نتائج العلاقات الإنسانية وأحد أهم مظاهرها حيث يتحقق بتوفير عدة متطلبات والتي منها ظروف العمل وأدواته تجهيزاته، وهنا تجدر الإشارة ويمكن إعتبار تكنولوجيا الإتصال أحد عوامل الإستقرار الوظيفي وهذا ما ذهب إليه الغالبية الساحقة من أفراد العينة بتصريحهم أن تكنولوجيا المعلومات تساهم في إستقرارهم في عملهم.

## 2- نتائج الدراسة

**2-1- تكنولوجيا المعلومات والاتصال والعلاقات الاجتماعية بين العاملين:** تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التأثير على النظام الاجتماعي وعلى مختلف الجماعات والأفراد داخل التنظيم الإداري لما تلعبه من دور في تغيير بنية قنوات الاتصال بين الأفراد والجماعات، وبالنظر إلى نتائج الاستبيان فإن بلوغ المتوسط الحسابي العام لمحور تكنولوجيا المعلومات والاتصال والعلاقات الاجتماعية بين العاملين **2.41** بإنحراف معياري **0.70** ما يدل على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال قد أدت إلى الرفع من مستوى العلاقات الاجتماعية بين الموظفين في المديرية محل الدراسة، فوجود تكنولوجيا المعلومات والاتصال، يزيد حجم الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين التنفيذيين وبين الموظفين أنفسهم، ويزيد من قوة الإنسجام والترابط بين أفراد التنظيم مهما كانت مستوياتهم. وفي المقابل إذا حصل سوء استخدام لهذه التكنولوجيا فإن درجة الإنسجام بين الجماعات تقل داخل التنظيم، فتكنولوجيا المعلومات والاتصالات توفر قنوات جديدة للاتصال بين الأفراد داخل التنظيم. بشكله الرسمي وغير الرسمي إذا احسن استغلالها.

**2-2- تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتعاون بين العاملين:** يعتبر روح الفريق عنصر أساسي في التنظيم، فالتعاون وروح الفريق يتحققان معاً، وكل منهما يحقق الأهداف المشتركة. للفرد والجماعة في آن واحد، وحيث أن التعاون يعتبر من أسس العلاقات الإنسانية، فهو "عملية عقلانية وظاهرة إنسانية تظهر واضحة في كثير من نواحي التفاعلات بين الموظفين، أثناء قيامهم بمهامهم الموكلة إليهم.

أفرزت إجابات المبحوثين على البنود المتعلقة بالتعاون على لمتوسط حسابي قدره **2.32** الإنحراف المعياري بلغت قيمته **0.69** وهي قيمة عالية تدل على مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز روح التعاون بين الموظفين



من خلال تسهيل نقل وتبادل الخبرات والإستشارات في المعلومات والبيانات الخاصة بالعمل ويظهر لنا التعاون التلقائي الشخصي في العلاقات الإنسانية واضحاً كل الوضوح فيما يطلق عليه في علم الاجتماع الجماعة الأولية. وهي جماعة تمتاز بالقرب المادي التفاعلي، وبأن العلاقة فيها شخصية بلا وسيط، والأهداف فيها متعددة وشاملة. والتعاون في مثل هذه الجماعات من النوع البسيط التطوعي المفهوم جيداً من حيث خطواته وأهدافه لكل المتعاونين.

### **2-3- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والرضا الوظيفي: للرضا الوظيفي**

علاقة بالروح المعنوية إلا انه أكثر صعوبة من حيث التعريف ومن حيث صعوبة القياس فهناك من يرى أنه: "درجة تحقيق الشخص للاحتياجات المهمة في الصحة والأمن والغذاء والمحبة والتقدير والثناء أثناء قيامه بالوظيفة" كما ينظر إليه على أنه "ردود الفعل العاطفية للفرد تجاه وظيفة معينة" لذلك يعتبر الرضا الوظيفي أحد أهم عوامل الإستقرار المهني للموظف فلا يمكن للموظف أن يستقر في عمل دون أدنى درجة رضا عن وضعه المهني.

وقد أكدت إجابات المبحوثين في هذا المحور الدور الذي تلعبه وضعية وسائل العمل بما في ذلك تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي فقد جاء المتوسط الحسابي بدرجة عالية قدرها 2.30 والانحراف المعياري 0.76

وتشكل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أحد أهم العناصر التي يجب توفرها للعامل فكلما توفرت الأجهزة والوسائل كلما ازداد رضا العامل عن ظروفه المهنية وكلما حسن إستخدام هذه الأجهزة والمعدات كلما زادت درجة تقدير العامل لنفسه وبهذا تكون تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات قد ساهمت في لرضا العامل عن وضعه المهني وهو جزء مهم من الرضا الوظيفي.

2-4- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والروح المعنوية: تعرف الروح المعنوية الجماعية على أنها ذلك الشعور السائد بين أفراد الجماعة والذي يتمتعهم بالثقة في الذات وفي الجماعة في أن واحد، والإيمان بقيمة الفرد ودوره في خدمة الجماعة والشعور القوي بالانتماء للجماعة وتشعر الجماعة ذات الروح المعنوية المرتفعة بالوحدة والتماسك والتضامن، وكلما زادت العلاقات الإنسانية إنتشارا بين الجماعة كلما ارتفعت روحها المعنوية وكلما تحسنت العلاقة بين الفرد وبين قاداته وازدادت هذه العلاقة توثيقا و ارتباطا كلما ارتفعت روحه المعنوية.

وبالنسبة لعلاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالروح المعنوية فقد أكدت النتائج المتحصل عليها في الدراسة أن وجود تكنولوجيا الاتصال والمعلومات يساعد على الرفع من الروح المعنوية لدى المبحوثين، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (1.67) بإنحراف معياري قيمته 0.47 وهي قيم مرتفعة تدل على أن أفراد العينة يميلون لإستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أداء مختلف مهام العمل الأمر الذي من شأنه الرفع من مستوى الأداء مما ينعكس إيجابيا على مستوى الروح المعنوية لديهم. وبطبيعة الحال فالروح المعنوية تختلف باختلاف الجماعات وذلك نظرا لإختلاف حاجات الجماعات ولكن ورغم ذلك إلا أن الروح المعنوية ترتفع لدى كل جماعة ولدى كل شخص عند شعوره بتحقيق جزء كبير من أهدافه أو عند شعوره بإشباع جانب كبير من رغباته.

بعد إستخلاص النتائج الجزئية للدراسة والإجابة على التساؤلات الفرعية يمكن الآن الوصول إلى نتيجة عامة للدراسة يمكن من خلالها تلخيص نتائج الجانبين النظري الميداني والإجابة على التساؤل الرئيس الذي إنطلقت منه

- أهمية إستخدام تكنولوجيا الإتصال والمعلومات في الإدارة
- الدور الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات في تنمية الإتصال الداخلي في المؤسسة بين الموظفين أفرادا وجماعات رسمية وغير رسمية وهي نفس النتيجة التي توصلت إليها دراسة تكنولوجيا الإتصال والمعلومات والتسيير الإستراتيجي للمؤسسات
- تؤثر تكنولوجيا الإتصال ولمعلومات على الجانب الإنساني في التنظيم الإداري ولكن يكون التأثير حسب كيفية إستخدام هذه التكنولوجيا
- تعمل تكنولوجيا الإتصال والمعلومات على تنمية روح التعاون بين الموظفين من خلال تسهيل طرق الإتصال وتبادل المعلومات
- يشكل وجود تكنولوجيا المعلومات والإتصال مصدرا من مصادر الرضا الوظيفي من خلال إشباع بعض الحاجات النفسية والاجتماعية للموظف
- تعتبر تكنولوجيا المعلومات والإتصالات عاملا مساعدا على الرفع من الروح المعنوية ، كون وجودها يمثل تحسينا لظروف العمل
- رغم الجهود المبذولة من طرف الدولة إلا أن إندماج المجتمع الجزائري في مجتمع المعلومات لا يزال في مراحله الأولى
- لا يزال إستخدام تكنولوجيا الإتصال في الإدارة الجزائرية ضعيفا وغير فعال رغم الإستراتيجية والبرامج المسطرة من طرف الدولة.

**3- إقتراحات وتوصيات:**

- القيام بمزيد من الدراسات فيم يخص موضوع تكنولوجيا الإتصال والعلاقات الإنسانية
- بذل المزيد من الجهود في سبيل الاندماج في مجتمع المعلومات
- القيام بمزيد من الإصلاحات في سبيل تحقيق الإدارة الإلكترونية
- التركيز على المورد البشري في إستراتيجيات إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال وتوفير فرص التعليم والتدريب والتطوير في مجال المعلوماتية.
- بذل المزيد من الجهود لتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات
- الإهتمام بالمتطلبات البشرية في مجال العمل الإداري.
- الأخذ بعين الإعتبار قضايا العلاقات الإنسانية والجماعات غير الرسمية في التنظيمات الإدارية

## خاتمة

وأخيرا وصلت الدراسة إلى إستخلاص نتائجها، بعد أن إنطلقت من تساؤلات حول دور تكنولوجيا الإتصالات والمعلومات في تنمية العلاقات الإنسانية، في التنظيم الإداري وقد إشتملت على جوانب ثلاثة، الجانب النظري والمنهجي والتطبيقي، تمكنت الدراسة من تسليط الضوء على ظاهرة إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في العمل الإداري، وعلى قضية العلاقات الإنسانية في الإدارة وإثارة جانب من جوانب العلاقة بينهما في طرح سوسيولوجي وبشكل منهجي، تمكنت في جانبها النظري. من الوصول إلى أن لتكنولوجيا الاتصال دور هام في التنظيم الإداري من خلال الرفع من كفاءة الموظفين مما يؤدي إلى تنمية الأداء، كما تم الوقوف على الدور المهم للعلاقات الإنسانية في مجال العمل الإداري وما يمكن أن يساهم به في تحقيق أهداف أي تنظيم إداري. في الوقت الذي وصلت الدراسة الميدانية إلى أن تكنولوجيا المعلومات والإتصال أصبحت إحدى أهم محددات طبيعة العلاقات الإنسانية التي تتكون بين الموظفين. ورغم ذلك تبقى نتائج الدراسة محصورة في حدود مجالاتها فقط ولا يمكن تعميمها، وأن هذا الأمر لا يزال في حاجة إلى البحث من أجل المساهمة في تطوير العملية الإدارية والإرتقاء بمستوى أدائها حتى تتمكن من أداء كافة الأدوار المسندة إليها بكفاءة عالية وفاعلية مؤكدة، ما يؤهلها للمساهمة في تقدم وتطوير حياة البشر أفرادا وجماعات.

قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### - المصادر

- 1- القرآن الكريم، طبعة دار ابن كثير، دار الفجر، دمشق سوريا
- 2- البخاري فتح الباري، في صحيح الخاري، كتاب الأحكام، الباب الأول، الموسوعة الإسلامية الإلكترونية العالمية.

### - القواميس والمعاجم

- 1- زكي بدوي أحمد: معجم العلوم الإدارية، ط2، دار الكتاب المصري، مصر، 1994.
- 2- منير حجاب محمد: المعجم الإعلامي، دار الفجر، مصر، 2004.

### - الكتب باللغة العربية

- 1- أبو الخير كمال: أصول إدارية عملية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1974.
- 2- أبو يعقوب إبراهيم: الاتصال في الفكر الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1994.
- 3- أبو سمرة محمد: الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
- 4- إبراهيم لطفي طلعت: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2007.
- 5- إبراهيم قنديلجي عامر، فاضل السامرائي إيمان: تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002.

- 6- إبراهيم الظاهر نعيم: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عالم الكتاب الحديث، أريد الأردن، 2011.
- 7- إدوارد ج موراوي: الدافعية والانفعال، ترجمة أحمد عبد العزيز سلامة، ومحمد عثمان نجاتي، دار الشروق، بيروت لبنان، 1988.
- 8- أحمد إبراهيم أحمد: دور العلاقات الإنسانية في إنتاجية المدرسة ، دراسة حالة تحديات الإدارة التعليمية، مكتبة المعارف الحديثة، مصر، 2002.
- 9- أحمد محمد عليق وآخرون: وسائل الإتصال والخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2004.
- 10- أحمد محمد عبد الله مجدي: علم النفس الصناعي ، دار المعرفة، الإسكندرية مصر، 1999.
- 11- أحمد علي، وعياصرة عبد الرحمن: القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 12- أحمد الخضيرى محسن: ديمقراطية الادارة، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 13- إمام إبراهيم: الإعلام والاتصال بالجمهور، ط3، المكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة مصر، 1984.
- 14- أنجرس موريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
- 15-
- 16- إسماعيل عاجي أحمد: إدارة البيئة التعليم والتعلم النظرية والممارسة في الفصل المدرسي، دار الفكر العربي، مصر، 2000.
- 17- بوحوش عمار: التاريخ السياسي للجزائر من البداية لغاية 1962، بيروت لبنان، دار الغرب الإسلامي، 1997.



- 18- بوحوش عمار، ومحمود الذنبيات محمد: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 19- بن حمودة محمد: علم الإدارة المدرسية، دار العلوم، الجزائر، 2006.
- 20- بن عبد الغني الطجم عبد الله، وعوض السواط طلق: السلوك التنظيمي، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003.
- 21- بخوش أحمد: الاتصال والعولمة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 22- بختي إبراهيم: التجارة الإلكترونية، مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2005.
- 23- جابر نصر الدين، والهاشمي لوكيا، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى، الجزائر، 2006.
- 24- جبر العتيبي صبحي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 25- الجيلالي عجة : الوجيز في القانون العمل والحماية الاجتماعية، الدار الخلدونية، الجزائر، 2005.
- 26- جبرينبرج جيرالد ، وبارون روبرت: السلوك التنظيمي ، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، و إسماعيل علي بيسوني، دار المريخ، السعودية 2004.
- 27- دوريه ريجيس، شاهين فؤاد، الحداد جوريت: محاضرات في علم الاعلام العام- الميديولوجيا- ، دار الطليعة ، بيروت لبنات، 1996.
- 28- دليو فضيل : مدخل إلى الاتصال الجماهيري مخبر علم اجتماع الاتصال جامعة منتوري الجزائر 2003 .
- 29- دليو فضيل: الاتصال في المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2003.

- 30- دليو فضيل: وسائل الإتصال وتكنولوجياته، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، دس ن.
- 31- الدسوقي كمال: دينامية الجماعة في علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1969.
- 32- درويش عبد الكريم، وتكلا ليلي: أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة مصر، 1980.
- 33- الهواري سيد: التنظيم الهياكل السلوكيات والنظم، ط 5، مكتبة عين الشمس، مصر، 1992.
- 34- هيئة التأطير بالمعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية: منهجية البحث سند تكويني للمفتشين في مختلف الأطوار، وزارة التربية الوطنية، الجزائر، 2005.
- 35- حليم الطائي يوسف، وآخرون : إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجية متكامل)، الوراق ، السعودية، 2006.
- 36- حميد علي صباح، وفرحان أبو زيتون غازي: الإبصالات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
- 37- حميدي أبو الخير كمال: الإدارة بين النظري والتطبيق، مكتبة عين الشمس، القاهرة، د ت ن.
- 38- حسن عادل: العلاقات العامة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، لبنان، 2003.
- 39- حسين الحسنين فلاح: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000.
- 40- حريم حسين: السلوك التنظيمي سلوك المنظمات والأفراد، دار زهران للنشر، الأردن، 1998.

- 41- طلعت محمود منال: مدخل إلى علم الإتصال ، جامعة الإسكندرية، مصر، 2001.
- 42- يسري دعبس محمد: الإتصال والسلوك الإنساني، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
- 43- يس سعيد، وعبد الوهاب محمد: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سيرفر للإستشارات والتطوير الإداري، القاهرة مصر، 1998.
- 44- يس عامر: الإتصالات الإدارية المدخل السلوكي، دار المريخ، الرياض المملكة العربية السعودية، 1986.
- 45- كمال علام ماجدة: طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، مصر، 1995.
- 46- كفاي علاء الدين: مهارات الإتصال والتفاعل بين عمليتي التعليم والتعلم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003.
- 47- اللوزي موسى: التنظيم وإجراءات العمل ، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.
- 48- لعويسات جمال الدين: مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر، 2005.
- 49- لعقاب محمد: المواطن الرقمي ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2001.
- 50- لعقاب محمد: مجتمع الإعلام والمعلومات، ماهيته وخصائصه، دار هومة للنشر والتوزيع الجزائر، 2003.
- 51- ماهر أحمد: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية مصر، 2004.

- 52- ماهر أحمد: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات الدار الجامعية، ط7، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 53- مازن العتيبي بركات: التخطيط لتطبيق الحكومة الإلكترونية، معهد الإدارة العامة، الرياض المملكة العربية السعودية، 2005.
- 54- مباركى بوحفص: مقدمة في علم النفس العمل والتنظيم ، دار آل رضوان، وهران، 2008.
- 55- محمود الشبلي هيثم: إدارة مخاطر الاحتيال في قطاع الاتصالات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 56- محمود مصطفى محمد: خدمة الجماعة، العمليات والممارسة ، ط2، مكتبة عين شمس، القاهرة مصر، 1994.
- 57- محمود عباس طارق: مجتمع المعلومات الرقمي، ط1، المركز العربي للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2004.
- 58- محمد جمعة سلمى: طريقة العمل مع الجماعات بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي، الإسكندرية مصر، 2008.
- 59- محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية مصر، 1986.
- 60- محمد الكردي منال، وإبراهيم العبد جلال: المعلومات الإدارية المفاهيم الأساسية والتطبيقات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية مصر، 2003.
- 61- محمد منصور علي: مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة مصر، 1999.
- 62- محمد علام إعتماذ: علم الاجتماع الصناعي التطور والمجالات، المكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2001.

- 63- محمد عبد الغني أشرف: علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، 2001.
- 64- محمد عبد الرحمان حسين: علم النفس الصناعي، مؤسسة رؤية ، الاسكندرية مصر، 2009.
- 65- محمد زايد عادل: العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، 2006.
- 66- محمد حسن الشماع خليل، وكاظم محمود خضير: نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة، عمان الأردن، 2007.
- 67- محمد حسن عبد الباسط: علم الاجتماع، مكتبة غريب، القاهرة مصر، 1986.
- 68- محمد عبد الرحمن عبد الله، والبدوي محمد علي: مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية مصر، 2003.
- 69- محمد المغربي كامل: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط3، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004.
- 70- محمد المغربي كامل: الإدارة: أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان- الأردن، 2007.
- 71- محمد عبد الباقي سلوى: أفاق جديدة في علم النفس الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الأزرقية مصر، د س ن.
- 72- محمد حسين سمير: الإعلام والاتصال بال جماهير والرأي العام، عالم الكتب، القاهرة مصر، 1984.
- 73- محمد ساداتي سيد: ركائز الإعلام في دعوة إبراهيم عليه السلام، ط2، دار عالم الكتب، الرياض المملكة العربية السعودية، 1998.

- 74- محمد صبري، وأشرف علي، وعبد الغني شريت محمد: سيكولوجية الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الأزطية، 2004.
- 75- ملحم سامي: مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 76- مليكة لويس: سيكولوجية الجماعات و القيادة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1989.
- 77- منير نورهان، وفهمي حسين: أسس طريقة العمل مع الجماعات، المكتبة الجامعية، الإسكندرية مصر، 2000.
- 78- منير حجاب محمد، ومحمد وهبي سحر: المدخل الأساسية للعلاقات العامة - المدخل الإتصالي- ، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 1995.
- 79- منصور هالة: الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية، الأزطية مصر، 2000.
- 80- مسلم محمد: مدخل إلى علم النفس العمل، ط2، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.
- 81- مصطفى عيسى أحمد: القيادة الإجتماعية في مجال التطبيق العلمي، دار المعارف، مصر، 1963 .
- 82- مصطفى عليان رحي، ومحمد غنيم عثمان: مناهج وأساليب البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 83- مصطفى عليان رحي، ومحمود الطوباسي عدنان: الاتصال والعلاقات العامة، ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2001.
- 84- مرسي نبيل: التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005.

- 85- مرعي توفيق، بلقيس أحمد: المبسر في علم النفس الاجتماعي، ط2، دار الفرقان، الأردن، 1984
- 86- مرعي محمد، والبغدادي حسين: الجماعات في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، د س ن.
- 87- مخامرة محسن، وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتاب الأردني، عمان الأردن، 2000.
- 88- نور برهان محمد، وإبراهيم رحو غازي، نظم المعلومات المحوسبة، دار المناهج، عمان الأردن، 1998.
- 89- نجيب شاويش مصطفى: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، لبنان، 1996.
- 90- نوري قوته محمد، وعبد الحميد أحمد ذياب: الاتصالات الإدارية ونظم المعلومات، مطبعة الصالح، جدة المملكة العربية السعودية، 2000.
- 91- سالم الشيخ فؤاد، وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، ط6، مركز الكتاب الأردني، عمان الأردن، 1998.
- 92- سبطي عبدة، وشعبان فؤاد: تاريخ وسائل الاتصال وتكنولوجيااته الحديثة، دار الخلدونية، الجزائر، 2012.
- 93- سلطان إبراهيم: نظم المعلومات الإدارية، مدخل إداري، دار الجامعية، مصر، 2000.
- 94- سليمان عدلي: خدمة الجماعة، المنظور والممارسة، مكتبة عين شمس، القاهرة مصر، 1992.
- 95- سلمان العميان محمود: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر، الأردن. 2010.

- 96- سيد فهمي محمد: فن الإتصال في الخدمة الإجتماعية، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2006.
- 97- سعيد السلطان محمد: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 98- عباس علي: أساسيات علم الإدارة، ط2 دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2006.
- 99- عبد الوهاب الصباغ عماد: الحاسوب في إدارة الأعمال، أنظمة - تطبيقات إدارة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1996.
- 100- عبدو فيلة فاروق، ومحمد عبد المجيد السيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان الأردن، 2005.
- 101- عبد الحميد عطية السيد: أساسيات ممارسة طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، 2002.
- 102- عبد الحميد رشوان حسين: العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس - علم الاجتماع - علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، 1997.
- 103- عبد الحميد رشوان حسين: أصول البحث العلمي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2003.
- 104- عبد الحميد رشوان حسين: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية مصر، 2004.
- 105- عبد الكريم حبيب راكان، وآخرون: مهارات ووسائل الإتصال، مكتبة دار جدة، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 106- عبد المجيد مرسي سيد: العلاقات الإنسانية، مكتبة وهبة، مصر، 1986.



- 107- عبد المالك أنس، وآخرون: خدمة الجماعة في المجتمع، المكتبة الأنجلو  
مصرية، القاهرة مصر، 1964.
- 108- عبد المحسن عبد الحميد: دليل معياري لملاحظة أدوار أعضاء الجماعة،  
برنت سنتر، القاهرة، 1986.
- 109- عبد الفتاح علي أماني: مهارات الإتصال والتفاعل والعلاقات الإنسانية،  
المكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة مصر، 2012.
- 110- عبد القادر علاقي مدني: الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية،  
مكتبة دار جدة، المملكة العربية السعودية، 2000.
- 111- عبد الرحمن إدريس ثابت: نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة،  
الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2005.
- 112- عبيدات محمد، وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل  
والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
- 113- عوجة علي: الأسس العلمية للعلاقات العامة، عالم الكتاب، القاهرة مصر،  
1986.
- 114- عدلي العبد عاطف: الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة مصر،  
1993.
- 115- العزوي ميلود: الاتصال المؤسسي، أساليبه تطبيقاته إدارته، مطبعة  
النجاح الجديدة، المغرب، 2007.
- 116- عوض جابر، وحسن سيد: العمل مع الجماعات، أسس ونماذج نظرية،  
المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.
- 117- عوض الله السواط طلق، وآخرون : الإدارة العامة مفاهيم ووظائف وأنشطة،  
ط2، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة المملكة العربية السعودية، 2000.

- 118- عياصرة علي، محمود العودة الفاضل محمد: الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 119- العيسوي عبد الرحمن: الإدارة في عصر العولمة، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007.
- 120- العلاق بشير: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال : مدخل تسويقي، ط2، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002.
- 121- عزت عطوي جودت: الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004.
- 122- علي محمد محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية مصر، 1986
- 123- عماد مكايي حسن : تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات، ط3، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة مصر، 2003.
- 124- عماد مكايي حسن ، وحسن السيد ليلي: الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة مصر، 2006.
- 125- عمر الطنوبي محمد: نظريات الاتصال، دون دار نشر، الإسكندرية مصر، 2001.
- 126- عرفة أحمد، وشلبي سمية: إدارة وتحديات العولمة (مدخل دحر الفراغ الإداري)، جامعة نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، 2000.
- 127- عشوي مصطفى: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.

- 128- فاضل السامرائي إيمان، ومحمد الزغبى هيثم: نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للطباعة والنشر، والتوزيع، عمان الأردن، 2004.
- 129- فوزي ملوخية أحمد: نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حروس الدولية للنشر والتوزيع، إسكندرية مصر، 2005.
- 130- فؤاد علي حمدي: التنظيم والإدارة الحديثة، الأصول العلمية والعملية، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 1981.
- 131- فؤاد عبيد مصطفى: مهارات البحث العلمي، أكاديمية الدراسات العالمية، فلسطين، 2003.
- 132- فرج أحمد حافظ: قضايا إدارية معاصرة، عالم الكتب، القاهرة مصر، 2007.
- 133- فريد الصحن محمد: العلاقات العامة (المبادئ والتطبيق)، الدار الجامعية، القاهرة مصر، 1998.
- 134- فتحي محمود، وشفيق زكي محمد: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1997.
- 135- قاسم القريوتي محمد: السلوك التنظيمي: ط4، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003.
- 136- قاسمي ناصر: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 137- قوي بوحنية: الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 138- ر تريسن وليام: تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة سعد أحمد الجبالي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2004.

- 139- رضوان شفيق: الإدارة السلوكية، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت لبنان، 2002.
- 140- الشايب خميس: المدخل إلى العلاقات العامة، مؤسسة الملك عبد العزيز، الدار البيضاء المغرب، د س ن.
- 141- شحاتة عبد المنعم: سيكولوجية العلاقات المتبادلة، إتراك للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2001.
- 142- شهاب محمد علي: السلوك الإنساني في النظم، دار الفكر العربي، القاهرة مصر، 1982.
- 143- شمس الدين أحمد محمد: العمل مع الجماعات في محيط الخدمة الاجتماعية، دار الإيمان للطباعة، القاهرة مصر، 1998.
- 144- خليل الجميلي خيري: الاتصال ووسائله والخدمة الاجتماعية، الكتاب الجامعي، الإسكندرية مصر، 1995.
- 145- خليل موسى: الإدارة المعاصرة، المبادئ الوظائف الممارسة، ط2، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 2011.
- 146- خرفي هاشمي: الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2012.
- 147- غايات بوفلجة : مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 148- غايات بوفلجة : مبادئ التسيير الإداري، ط3، دار الغرب للنشر والتوزيع ، الجزائر 2008.

- 1- , A Bartoli , **communication et organisation , pour une politique générale cohérente** , éd organisation , Paris 1992 ,
- 2- : Jean- Marie PERETTI **gestion des ressources humaine** ,  
librairie VUIBERT, PARIS, 8ed
- 3- Allen H. Center, Scott M. Cutlip, Glen M. Broom: **Effective Public Relations**, 6th ed. Englewood Cliffs, Prentice - Hall, Inc, New Jersey . 1990.
- 4- Amado AGittet.1975.
- 5- Grant, G and Chau D: **Developing a Genrie Framework for EGovernment** Journal of Global Information Management. Vol 13, No 1, 2005.
- 6- Jean MAISONNEUVE: **La dynamique des groupes**; Imprimerie des presses Universitaires de France, 14eme éd, 2002
- 7- Jean-yves: **le manuel du knoweledge management" une approche 2<sup>eme</sup> génération"** Dunod, Paris, France, 2003.
- 8- Keith davis and john Newstrom : **humane Behavior at work**, 8th ed, McGrow-Hill Book company, new yourk 1989
- 9- M.Grcke: **Undrstanding Cyber Crime,ITU Telecommunication Devlopment**, Sector Edition.
- 10- Marie-france et Pierre lebel , **Organiser la communication interne** , Alger , ed : chihab , 1995
- 11- Mouhmed Crif BELIHOUB: **La reforme administrative en Algérie**, innovatoin proppsées et contrainte de mise en oevre, frum Euro Méditerran -neen sur les innovation et les bonnes pratiques, Tunis, 15-17 juin 2005.

12- Roger Maccheilli: **communication et réseaux de communication  
à l'usage des psychologues, des animateurs des responsables,**  
E.S.F, Paris, 1973,

### المجلات والدوريات والمؤتمرات

- 1- إبراهيم درة عبد الباري: تكنولوجيا الأداء البشري، مهارات أساسية، ورقة عمل  
مقدمة للحلقة العلمية المهارات الإدارية للقيادات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية،  
الطائف المملكة العربية السعودية، 1998.
- 2- إبراهيم السويل محمد: دور البنية التحتية للمفاتيح العمومية في دعم الحكومة  
الإلكترونية بالمملكة العربية السعودية، محاضرة بجامعة نايف للعلوم الأمنية  
المملكة العربية السعودية، د س ن.
- 3- بوميله سعاد، بوبكور فارس: أثر التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في  
المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد، العدد 03، جامعة تلمسان، مارس 2004
- 4- بن بريكة عبد الوهاب، بن تركي زينب: أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال في  
دفع عجلة التنمية، مجلة الباحث ع 7، جامعة ورقلة، 2009 / 2010.
- 5- بن نوار صالح: الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات، العدد  
22، جامعة قسنطينة، 2004.
- 6- بن رزوق جمال: التغير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق  
الاتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 1، دمشق 2010.
- 7- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: نحو تواصل معرفي منتج، تقرير المعرفة  
للعالم العربي، مؤسسة بن راشد آل مكتوم، الإمارات العربية المتحدة، 2009.

- 8- بختي إبراهيم: صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء ، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2005.
- 9- جريدة النهار : عنوان الاتصال بالوزير الأول، العدد 505 ، 24 جوان 2009.
- 10- جريدة الشروق اليومي: موقع الجزائر الإلكترونية 2013، 4 فيفري 2009، العدد 2524.
- 11- دنبري لطفي: مفاتيح إدارة جماعات العمل، مجلة الباحث الإجتماعي، العدد 10، جامعة قسنطينة، سبتمبر 2010 .
- 12- كامل محمد ثامر: العولمة من منظور ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات وآليات حراكها في الوطن العربي، مجلة العلوم السياسية ، ع 37، العراق، د.س.ن.
- 13- مجلة الفكر البرلماني: العدد 14 مجلس الأمة، نوفمبر 2006.
- 14- مؤتمر القمة العالمي لمجتمع المعلومات- جنيف، 2003.
- 15- مؤتمر القمة العالمي لمجتمع المعلومات- تونس العاصمة، 2005.
- 16- سلاطنية بلقاسم: العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 5 ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2004.
- 17- عبدوني عبد المجيد: فهم سلوك العامل التنظيم والتسيير وحاجته إلى علم النفس، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، منشورات جامعة باتنة، الجزائر، ماي 1994.
- 18- عبد النور ناجي: دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة، تجربة البلديات الجزائرية، مجلة دفاتر القانون والسياسة، العدد 01 ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2009.

- 19- صواليلي حفيظ: الجزائر لا تزال متأخرة في مجال تكنولوجيا الإتصال، جريدة الخبر، العدد 5627، 5 ماي 2009.
- 20- رضا النجار حسين: تكنولوجيا الإتصال المفهوم والتطور، أعمال المؤتمر الدولي الإعلام الجديد، تكنولوجيا جديدة، عالم جديد، جامعة البحرين، أبريل 2009.
- 21- شيخاني سميرة: الإعلام الجديد في عصر المعلومات، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 2+1، 2010.
- 22- تقرير وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والإتصال " الجزائر الإلكترونية 2013 "، دسمبر 2008.
- 23- خلادي عبد القادر، كويسي سليمة: تكنولوجيا المعلومات والإتصال في الجزائر، وضعية وأفاق، إجتماع الخبراء الإقليمي حول معوقات النفاذ الشامل لتكنولوجيا المعلومات والإتصال في الدول العربية، مسقط عمان، مارس 2004.
- 24- خليل الرفاعي محمد: دور الإعلام في العصر الرقمي في تشكيل قيم الأسرة العربية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 02، 2011.

#### - المذكرات والرسائل العلمية

- 1- بومعيزة السعيد: أثر وسائل الإعلام على القيم والسلوكيات لدى الشباب، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006.
- 2- بلقيوم صباح: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة 2، 2013.



- 3- بن عيسى قواسم: استخدام البرلمانين الجزائريين لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في صنع قراراتهم السياسية وتحقيق الحكم الرشيد، دكتوراه غير منشورة، كلية الإعلام والعلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2013.
- 4- لعقاب محمد: مجتمع الإعلام والمعلومات، دراسة استكشافية للأنترنتيين الجزائريين، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2001.
- 5- مقدم سعيد: الوظيفة العمومية و أفاقها في الجزائر في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الإدارية بن عكنون، جامعة الجزائر، 2006.
- 6- علوطي لمين: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2008.

- المواقع الإلكترونية:

- 1- [www.rsscra.info.com](http://www.rsscra.info.com).
- 2- <http://www.alukah.net/culture/0/62352/#ixzz3Z7G7XS39>
- 3- [www.iugaza.edu.ps/folders/423/group.doc](http://www.iugaza.edu.ps/folders/423/group.doc).
- 4- [http://www.ituarabic.org/arab\\_country\\_report.asp?arab\\_country\\_code=](http://www.ituarabic.org/arab_country_report.asp?arab_country_code=)
- 5- <http://www.djezygsm.com/propos/historique.asp>.
- 6- <http://ar.wikipedia.org/wiki>
- 7- <http://ar.wikipedia.org/wiki>
- 8- <http://www.openarab.net/reports/net2006/algeria.shtml>

- 9- [http: // www.qudsepnu.edu/arabic/itc-dir.htm](http://www.qudsepnu.edu/arabic/itc-dir.htm). 02/ 03 2009
- 10- [http://bbekhiti.online.fr/trv\\_pdf/TIC.pdf](http://bbekhiti.online.fr/trv_pdf/TIC.pdf),29/04/2008,09:58
- 11- <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/158601>
- 12- [://bbekhiti.online.fr/trv\\_pdf/TIC.pdf](http://bbekhiti.online.fr/trv_pdf/TIC.pdf)
- 13- [http://manifest.univ-ouargla.dz/index.php/seminaires/archive/facult%C3%A9-des - sciences-sociales-et-sciences-humaines](http://manifest.univ-ouargla.dz/index.php/seminaires/archive/facult%C3%A9-des-sciences-sociales-et-sciences-humaines)
- 14- <http://www.qalqilia.edu.ps/tatawer.htm>
- 15- <http://anthro-world.ahlamontada.net/t496-topic>
- 16- **[http://www.un.org/arabic/conferences/wsis/fact6.ht](http://www.un.org/arabic/conferences/wsis/fact6.htm)**
- 17- <http://9alam.com/community/threads2621>.
- 18- [www.ede.gov.sa](http://www.ede.gov.sa).
- 19- [Www.elbilad.net](http://Www.elbilad.net) [www.mpttic.gov.dz](http://www.mpttic.gov.dz)
- 20- [www.ntic web.com](http://www.nticweb.com)

الملاحق

دور تكنولوجيا الإتصال والمعلومات في تنمية العلاقات الإنسانية  
في التنظيم الإداري

:

- في إطار إنجاز اطروحة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل لنا الشرف أن نضع بين أيديكم هذه الإستمارة ونرجو مساعدتكم وذلك بملئها بالإجابة على العبارات المطروحة لأن نتائج هذه الدراسة تتوقف عليها ونشكركم على المساعدة ونحيطكم علما بأن إجابتكم سوف تحاط بالسرية التامة ولا تستخدم إلا في إطار البحث العلمي.

- ملاحظة: توضع العلامة (x) في الخانة التي توافق رأيك

المحور الأول البيانات الشخصية:

1-السن:.....

2-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

3-المستوى التعليمي: متوسط ☐ ثانوي ☐

جامعي ☐ دراسات عليا ☐

4-الوضعية المهنية: دائم ☐ مؤقت ☐

5-الأقدمية في العمل: ( عدد سنوات العمل) .....

6-المصلحة أو المكتب .....

.....

## المحور الثاني: تكنولوجيا الإتصال والعلاقات الاجتماعية

1- هل تستخدم تكنولوجيا الإتصال والمعلومات في عملك الوسائل بشكل؟

☐ دائم ☐ متوسط ☐ ضعيف

2- هل تستخدم هذه الوسائل والتكنولوجيات للإتصال بزملائك في العمل؟

☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا

3- ما هي أهم المواضيع التي تطرحها أثناء الإتصال بزملائك؟

☐ مواضيع شخصية ☐ مواضيع حول العمل ☐ مواضيع أخرى

4- هل ترى بأن وسائل وتكنولوجيات الإتصال قد ساهمت في تحسين علاقاتك بزملائك في العمل؟

☐ كثيرا ☐ قليلا ☐ ابدا

5- هل ساهمت هذه الوسائل والتكنولوجيات في خلق علاقات جديدة مع زملاء آخرين ؟

☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا

6- الزملاء الذين تتصل بهم يعملون في:

☐ نفس المصلحة ☐ نفس الإدارة ☐ موظفون في إدارات أخرى

7- هل يجعلك استخدامك لتكنولوجيا الإتصال في العمل يجعلك تشعر بـ ؟:

☐ القرب من الزملاء ☐ بالوحدة ☐ انتماء لزملاء العمل

8- هل ترى أن تكنولوجيا الإتصال المستخدمة في الإدارة أثرت على الإتصال بين الموظفين في محيط عملك؟

☐ نعم ☐ أحيانا ☐ لا

9- هل غير استخدام وسائل الإتصال الحديثة في العمل من شكل العلاقات بين الموظفين؟

☐ كثيرا ☐ قليلا ☐ لم تغير

10- ما تقييمك لنوعية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين في الإدارة في ظل تكنولوجيا الإتصال؟

☐ علاقات جيدة ☐ علاقات عادية ☐ علاقات سيئة

## المحور الثالث: تكنولوجيا الإتصال والمعلومات والتعاون

- 1- هل تتيح تكنولوجيا المعلومات التوزيع العادل للمهام بينك وبين زملائك؟  
دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐
- 2- هل تستعمل تكنولوجيا الاتصال لإستشارة زملائك في إتخاذ القرارات المرتبطة بعملك ؟  
دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐
- 3- هل يستخدم زملاؤك تكنولوجيا الاتصال لاستشارتك في قرارات عملهم ؟  
نعم ☐ لا ☐ أحياناً ☐
- 4- هل تساعدك تكنولوجيا الاتصال في الإستفادة من خبرات زملائك بشكل أفضل ؟  
دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐
- 5- هل تمكنك تكنولوجيا المعلومات من وضع خبرتك تحت تصرف زملائك؟  
دائماً ☐ أبداً ☐ أحياناً ☐
- 6- هل تتيح لك تكنولوجيا الإتصال مساعدة زملائك في أداء مهامهم؟  
دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐
- 7- هل تتلقى المساعدة لإنجاز مهامك في العمل من طرف زملائك عن بواسطة تكنولوجيا المعلومات ؟  
دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐
- 8- هل تمكنكم تكنولوجيا الاتصال من العمل بشكل جماعي ؟  
دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐
- 9- إذا كانت الإجابة بنعم ما طريقة العمل الجماعي؟  
فرق عمل دائمة ☐ لجان مؤقتة ☐ فرق عمل غير رسمية ☐
- 10- هل تساعدكم تكنولوجيا المعلومات على إكتشاف المشكلات التي تعترضكم في مهام العمل؟  
دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐
- 11- تساعد تكنولوجيا المعلومات والإتصالات على إيجاد الحلول المناسبة لمشكلات العمل؟  
دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐
- 12- ما رأيك في التعاون بين الموظفين في أداء مهامهم ؟  
تعاون كبير ☐ تعاون متوسط ☐ تعاون منعدم ☐

## المحور الرابع : تكنولوجيا المعلومات والرضا الوظيفي

1- هل تشعر بأن التكنولوجيات المستخدمة في عملك كافية من أجل أداء مهامك؟:

دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐

2- هل ترى بأن هذه التكنولوجيات تستجيب لمتطلبات محيط عملك؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐

3- هل تجعلك تكنولوجيا الاتصال أكثر راحة أثناء تأديتك لعملك ؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐

4- هل تساعدك هذه التكنولوجيات في التخفيف من ضغط العمل؟

كثيراً ☐ قليلاً ☐ أبداً ☐

5- هل زادت تكنولوجيا الإتصال من وضوح مهامك في العمل ؟

كثيراً ☐ قليلاً ☐ لم تزد ☐

6- هل تشعر بأن تكنولوجيا المعلومات تزيد من أهميتك في العمل ؟

نعم ☐ ☐ ☐

7- هل تجعلك تكنولوجيا المعلومات أكثر حرية في إنجاز عملك؟

نعم ☐ أبداً ☐

8- هل زادت تكنولوجيا الاتصال من درجة رقابة المشرف عليك ؟

نعم ☐ ☐ أبداً ☐

9- يتفهم رئيسك لظروفك في استخدام تكنولوجيا المعلومات ؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐

10- هل تتفهم لنقص في تجهيز أو كفاءة تكنولوجيا المعلومات في العمل؟

نعم ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐

11- يقدم المشرف نصائح للموظفين بخصوص استخدام وسائل الاتصال؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ لا ينصح ☐

12- يقدم المشرف للموظفين نصائح للمحافظة على الوسائل والتجهيزات الجديدة؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐

13- هل ساهم وجود تكنولوجيا الاتصال في التقليل من الصراعات بين الموظفين ؟

كثيراً ☐ قليلاً ☐ لم تساهم ☐

## المحور الخامس تكنولوجيا والروح المعنوية للموظفين:

1- هل تشعر بأن استعمالك لتكنولوجيا المعلومات يدفعك لتسخير كل إمكانياتك في العمل؟

نعم ☐ لا ☐

2- هل ترى ان وسائل الاتصال تحقق طموحاتك في العمل؟

بشكل كلي ☐ بشكل جزئي ☐

3- تشكل إستخدام وسائل وتكنولوجيا الاتصال حافزاً للعمل؟

حافزاً قوياً ☐ حافز عادي ☐

4- هل يجعلك إستخدامك لوسائل وتكنولوجيا الإتصال واثقاً من قدراتك في العمل ؟

نعم ☐ لا ☐

5- هل سهلت تكنولوجيا الاتصال على إيصال شكاويكم وتظلماتكم إلى الإدارة ؟

نعم ☐ لا ☐

6- هل زادت تكنولوجيا الاتصال والمعلومات من فرص وصول إقتراحاتكم إلى الإدارة

نعم ☐ لا ☐

7- هل تلقيتكم تكويناً في مجال استخدام تكنولوجيا الإتصال من قبل إدارتكم؟

نعم ☐ لا ☐

8- هل ساهم هذا التدريب في زيادة مهاراتك في العمل ؟

نعم ☐ لا ☐

9- هل ساهم التدريب في مجال استخدام التكنولوجيا لمعنوياتك في العمل في زيادة معنوياتك ؟

نعم ☐ لا ☐

10- هل جعلتك تكنولوجيا الاتصال أكثر ولاءاً للعمل

نعم ☐ لا ☐



## دليل المقابلة

- 1- ماهي تكنولوجيا الإتصال والمعلومات التي يستخدمها الموظفون في مديريتكم ( مصلحتكم)؟  
.....
- 2- هل ترون أن هذه الوسائل كافية لتمكين الموظفين من أداء مهامهم؟  
.....
- 3- هل ساهمت هذه الوسائل في تحسين قدرات وأداء الموظفين؟  
.....
- 4- في رأيكم هل يستغل الموظفون هذه الوسائل بشكل جيد في إنجاز العمل الموكلة إليهم؟  
.....
- 5- ما تقيمكم لمهارات موظفي مديريتكم في مجال إستخدام تكنولوجيا الإتصال والمعلومات؟  
.....
- 6- هل تتيحون لموظفيكم فرص التدريب والتكوين في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصال؟  
.....
- 7- كيف تتعاملون مع الموظفين غير المؤهلين لإستخدام أجهزة الكمبيوتر؟  
.....
- 8- هل ساهمت تكنولوجيا المعلومات والإتصال على إكتشاف المشكلات التي تعترض موظفيكم في مهام العمل وفي إيجاد الحلول المناسبة لها؟  
.....
- 9- كيف تقيمون نوعية العلاقات بين الموظفين التابعين لمصلحتكم ؟  
.....
- 10- هل يمكن لكم أن تشرحوا لنا نقاط التغيير؟  
.....
- 11- ما تقيمك لنوعية العلاقات الإجتماعية بين الموظفين في الإدارة في ظل تكنولوجيا الاتصال؟

.....

12- ما هي أهم مظاهر التغير في سلوكيات الموظفين؟

.....

13- هل سهلت عليكم تكنولوجيا المعلومات توزيع المهام بين الموظفين؟

.....

14- هل تتيح تكنولوجيا الإتصال للموظفين مساعدة زملائهم في أداء مهامهم؟

.....

15- بالنسبة للعمل الجماعي، كيف أصبحت وضعيته في ظل وسائل العمل الجديدة ؟

.....

16- ما رأيك في التعاون بين الموظفين في أداء مهامهم ؟

.....

17- هل زادت تكنولوجيا الإتصال من وضوح مهام في العمل لدى الموظفين ؟

.....

18- هل ساهمت هذه التكنولوجيا في التخفيف من ضغط العمل لديهم؟

.....

19- في حالة وجود نقص أو خلل في تجهيز أو كفاءة تكنولوجيا المعلومات في العمل هل يتفهم الموظفون ذلك ؟

.....

20- هل تقدمون بعض النصائح للموظفين بخصوص استخدام وسائل العمل وخاصة تكنولوجيا الاتصال والمعلومات؟

.....

21- في رأيكم هل ساهم وجود تكنولوجيا الاتصال في التقليل من الصراعات بين الموظفين ؟

.....

22- هل يشكل وجود وسائل وتكنولوجيا الاتصال حافزا للعمل لدى الموظفين؟

.....

23- هل سهلت تكنولوجيا الاتصال على إيصال شكاوي وتظلمات وإقتراحات الموظفين إلى الإدارة ؟

.....

11- هل جعلتك تكنولوجيا الإتصال أكثر التزاما بأوقات العمل ؟

☐ لا

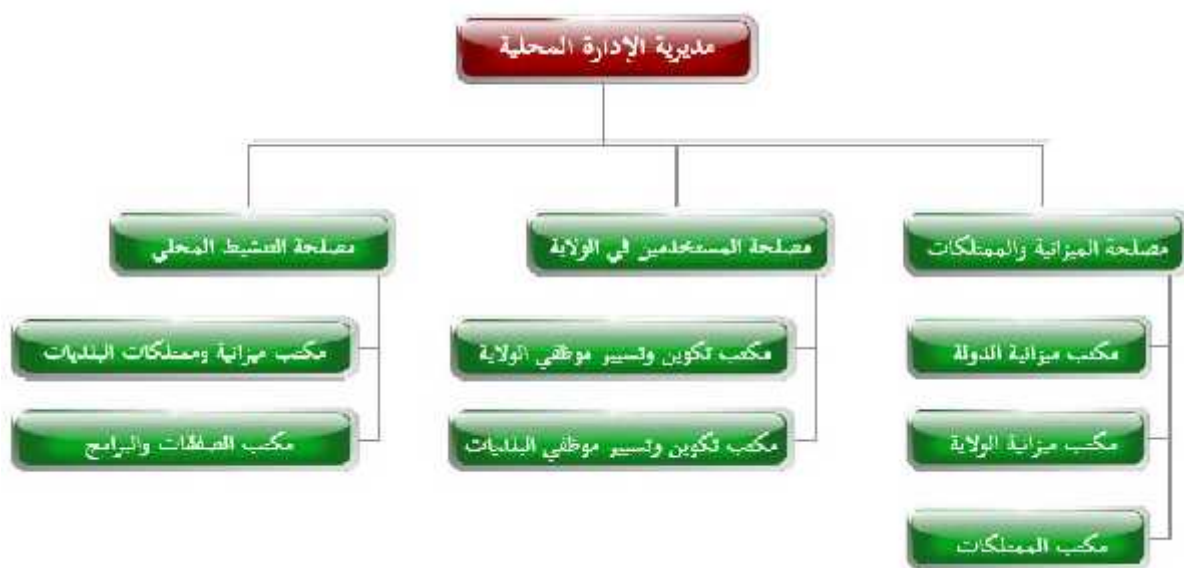
☐ نعم

12- هل تحس بأن تكنولوجيا الاتصال جعلتك أكثر إستقرارا في العمل

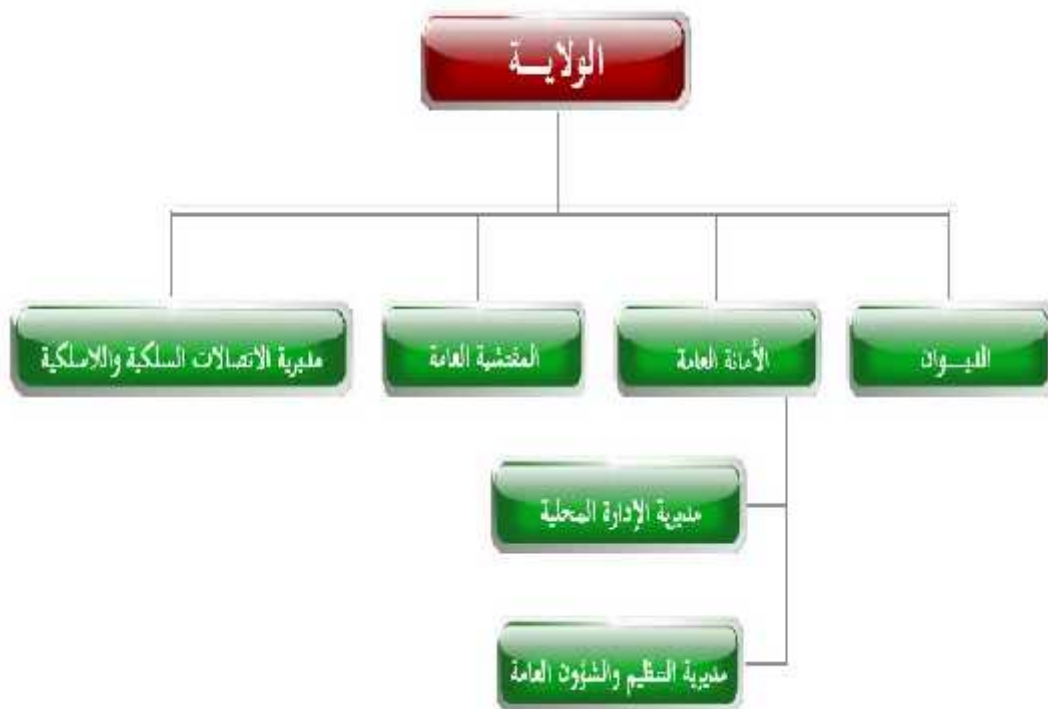
☐ لا

☐ نعم

## الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية



## الهيكل التنظيمي للولاية



## ملخص الدراسة

1- **مشكلة الدراسة:** تشكل تكنولوجيا الإتصال والمعلومات أحد أهم أبعاد العملية الإدارية وأحد أهم محددات كفاءة وفاعلية التنظيم الإداري، إلا أن إستخدامها في العمل يفرض تغيرات على مستوى الإتصال والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين الموظفين وعلى مستوى الحاجات النفسية والاجتماعية لأعضاء التنظيم الإداري، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة وهي محاولة للكشف عن التغيرات التي قد تحدثها تكنولوجيا الإتصال والمعلومات على مستوى العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيمات الإدارية. ومن أجل ذلك تم طرح تساؤل مفاده: كيف يساهم إستخدام تكنولوجيا الإتصال والمعلومات في تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين في التنظيم الإداري ؟

2- **أهمية الدراسة:** تتحقق الأهمية العلمية لهذه الدراسة من خلال تسليط الضوء على موضوع العلاقات الإنسانية بين الموظفين في ظل المتغيرات التكنولوجية بالدراسة والتحليل وعلى العلاقات التي تربط نسق الإتصال الإداري بغيره من الأنساق في التنظيم الإداري .

3- **أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى الكشف عن تأثير عملية الإتصال الإداري على غيرها من جوانب التنظيم الإداري، والتعرف على واقع العلاقات الإنسانية في الإدارة، وهذا في ظل ما يطرح من مشاكل في التفاعل وضعف في العلاقات بين الموظفين والمسؤولين.

4- **منهجية الدراسة:** إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي . كما تم الإعتماد على الاستبيان المغلق مقسم إلى خمسة تحتوي على أسئلة ذات إجابات محددة مسبقاً،

5- **مجالات للدراسة** أجريت هذه الدراسة بمقر ولاية ورقلة، على موظفي مديرية الإدارة المحلية، وقد تم إستخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع موظفي المديرية البالغ عددهم 139 موظفاً.

## 6- نتائج الدراسة: وقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

- كلما توفرت تكنولوجيا المعلومات والاتصال زاد حجم الإتصال بين الإدارة العليا والموظفين التنفيذيين بين الموظفين.
- تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعزيز روح التعاون بين الموظفين من خلال تسهيل نقل وتبادل الخبرات والاستشارات في المعلومات والبيانات الخاصة بالعمل.
- كلما توفرت الأجهزة والوسائل كلما ازداد رضا العامل عن ظروفه المهنية
- كلما حسن استخدام هذه الأجهزة والمعدات كلما زادت درجة تقدير العامل لنفسه.
- وجود تكنولوجيا الإتصال والمعلومات يساعد على الرفع من الروح المعنوية لدى المبحوثين .
- أفراد العينة يميلون لإستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء مختلف مهام العمل الأمر الذي من شأنه الرفع من مستوى الأداء مما ينعكس إيجابيا على مستوى الروح المعنوية لديهم.

# ***Abstract***

## **1. Problematic of the study:**

The form of communication and information technology is one of the most important administrative process, and one of the most important determinants of the efficiency and effectiveness of an administrative organization. But its use at work impose changes at the level of contact and mutual human relations between staff and at the level of psychological and social needs of the members of the administrative organization. From this perspective came this study which it is an attempt to detect changes that may communication and information technology create at the level of human relations between members of the administrative regulations. For that, this question has been raised: How does the use of communication and information technology contribute in the development of human relations between workers in the administrative organization?

**2. The importance of the study:** the importance of this study is achieved through the highlight of the theme of human relations among staff in the light of technological changes, and study and analysis of the relations between the administrative communication formats to other formats in an administrative organization.

**3. The objectives of the study:** The study aims to reveal the impact of the administrative contact on the other aspects of the administrative management, and get to know the reality of human relations in the administration, and this in light of what arises from problems in the interaction and the weakness in the relations between employees and management.

**4. Methodology of the study:** This study is based on the descriptive approach. It was also rely on the closed questionnaire which was divided into five questionnaire contains questions with specific predetermined answers.

**5. The field of the study:** this study took place at the headquarters of Wilayat Ouargla, at the local administration department staff. It has been using comprehensive inventory method of the entire Directorate's staff of 139 employees.

**6. Results of the study:** The study yielded the following results:

- Whenever available information and communication technology has increased the volume of communication between senior management and executive staff, and between employees.
- Information and communication technology contributed in the promotion of the positive spirit of cooperation between employees by facilitating the exchange of expertise and consultancy in the information and data sharing.



-The more information technology tools become available the more satisfied the employees about their work conditions

-The more the proper use of these devices, the greater the degree of appreciation and increase self-esteem.

- The presence of information and communication technology helps in rising the morale of the respondents(employees).